



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA DE VENTAS PARA HOTELES  
BOUTIQUE DE CHILE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**WOLDEMAR KRISTIAN LECAROS HALVORSEN**

**PROFESOR GUÍA:**

JORGE CARIKEO MONTOYA

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**

MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ

ROBERTO PINO LEÓN

SANTIAGO DE CHILE

SEPTIEMBRE 2010

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: WOLDEMAR LECAROS H.  
FECHA: 26/08/2010  
PROF. GUÍA: SR. JORGE CARIKEO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA DE VENTAS PARA HOTELES  
BOUTIQUE DE CHILE**

Este trabajo de memoria ha tenido por objetivo principal desarrollar un plan de negocios a una plataforma comercial para los hoteles *boutique* de Chile. Este estudio es planteado por el profesor Jorge Carikeo, quien identificó problemáticas de promoción y en canales de ventas por parte de estos hoteles. Esta oportunidad de negocio se justifica por la posibilidad de generar economías de escalas al administrar las habitaciones de estos hoteles, como también promocionarlos de manera conjunta en una sola marca.

Se ha ocupado una metodología adecuada para la realización de un plan de negocios, la cual involucra análisis estratégico, investigación de mercado y levantamiento de modelo de negocios con su propuesta de valor. Esto se continúa en un adecuado plan de marketing, plan de operaciones y recursos humanos, y finaliza con un exhaustivo plan financiero que sostendrá el negocio, el cual se debe evaluar económicamente la plataforma.

Se han obtenido resultados desde el análisis estratégico que dan cuenta de un panorama alentador y auspicioso para este proyecto, con un alto atractivo de la industria. Se detectó una inexistencia de servicios que se adapten exclusivamente a las necesidades de los hoteles *boutique* que existen en Chile. En cuanto a la demanda, se definió el perfil del “pasajero *boutique*”, los cuales se caracterizan por tener un alto nivel socio-cultural, una edad promedio de 45 años y utilizan internet como principal fuente de información para planificar sus viajes. En consecuencia, se construyó una propuesta de valor en que al pasajero se le trate de manera única y especial, donde él encontrará información centralizada de hoteles *boutique*, como también podrá realizar reservas rápidas y seguras. Dentro del marketing *mix* se definió el producto como una plataforma web que ofrecerá 30 hoteles seleccionados, en donde el pasajero podrá ver fotografías, leer opiniones, realizar reservas y contratar transporte para su llegada. En el plan operacional se definieron los procesos de reserva, solicitud de transporte, asistencia en línea, anulación de reserva, entre otros. Además de lo anterior, se definió que la cantidad total de recursos humanos necesarios para operar, es de 5 personas, la mayoría de ellos con un perfil inclinado al turismo. Sobre la inversión inicial necesaria, para implementar esta plataforma, se determinó en MM\$27.4, lo que generará flujos netos negativos para el primero año de MM\$7.5, y positivos desde el segundo año, hasta lograr un flujo neto de MM\$60 para el año 15. Se obtuvieron los siguientes índices económicos: VAN=MM\$119, IVAN=4.36, TIR=49%, PRC=3,12, un punto de equilibrio de 16 hoteles en el portal y otro punto de 7% de ventas sobre las ventas totales de cada hotel que pertenezca al portal. La realización de este proyecto de innovación incrementaría la riqueza de quien lo ejecute.

En conclusión, y considerando el análisis de sensibilidad realizado, se puede determinar que el proyecto tiene un alto atractivo y robustez. Se recomienda su ejecución.

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	1
I.1 Introducción.....	1
I.2 Antecedentes Generales.....	1
I.2.1 Chile.....	1
I.2.2 Turismo en Chile.....	2
I.2.3 Hotelería Chilena.....	4
I.2.4 Hotelería Boutique.....	5
II. Objetivos y Metodología.....	6
II.1 Objetivos.....	6
II.2 Metodología.....	6
III. Análisis Estratégico.....	7
III.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	7
III.1.1 Poder de negociación de los clientes.....	7
III.1.2 Poder de negociación de los proveedores.....	7
III.1.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	7
III.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	8
III.1.5 Rivalidad entre Competidores.....	8
III.1.6 Conclusiones Análisis de Porter.....	8
III.2 Análisis FODA.....	9
III.2.1 Fortalezas.....	9
III.2.2 Oportunidades.....	10
III.2.3 Debilidades.....	10
III.2.4 Amenazas.....	10
III.2.5 Conclusiones.....	10
IV. Investigación de Mercado.....	12
IV.1 Oferta.....	12
IV.1.1 Oferta hotelera <i>boutique</i> .....	12
IV.1.2 Oferta productos sustitutos.....	14
IV.2 Demanda.....	15
IV.2.1 Contextualización.....	15
IV.2.2 Tendencias globales de turismo.....	16

IV.2.3 Perfil “Pasajero <i>Boutique</i> ” .....	16
IV.3 Mercados Total, Potencial y Meta .....	17
IV.4 Experiencias similares en Argentina y México .....	20
IV.5 Entrevistas en Profundidad .....	20
IV.6 Encuestas .....	22
IV.6.1 Encuesta a hoteles .....	22
IV.6.2 Encuesta a pasajeros .....	25
IV.7 Conclusiones .....	28
V. Modelo de Negocios .....	30
V.1 Propuesta de Valor .....	30
V.2 Percepción de Ingresos .....	31
VI. Plan de Marketing .....	34
VI.1 Marketing Estratégico .....	34
VI.1.1 Estrategia Genérica .....	34
VI.1.2 Estrategia de Posicionamiento .....	35
VI.1.3 Marca y Logo del Portal .....	36
VI.2 Marketing Táctico .....	36
VI.2.1 Producto .....	36
VI.2.2 Precio .....	37
VI.2.3 Plaza .....	38
VI.2.4 Promoción .....	39
VII. Plan de Operaciones .....	41
VII.1 Descripción de Procesos y Flujogramas .....	41
VII.1.1 Reserva (pasajero) .....	41
VII.1.2 Actualización de ocupación por reservas internas de cada hotel .....	42
VII.1.3 Verificación de ocupación real de cada hotel .....	42
VII.1.4 Solicitud de Traslados Aeropuerto-Hotel .....	42
VII.1.5 Inspección del Sistema .....	43
VII.1.6 Asistencia en línea .....	43
VII.1.7 Anulación de reserva .....	44
VII.1.8 Confirmación de reserva .....	44
VIII. Plan de Recursos Humanos .....	45

VIII.1 Organigrama de la plataforma.....	45
VIII.2 Dotación y Remuneración de Cargos.....	45
VIII.3 Descripción de cargos.....	46
IX. Plan Financiero.....	50
IX.1 Inversión Inicial.....	50
IX.1.1 Arquitectura del portal.....	50
IX.1.2 Equipamiento computacional.....	50
IX.1.3 Implementos Oficina.....	51
IX.1.4 Capital de Trabajo.....	52
IX.1.5 Promoción.....	52
IX.2 Fuente de Financiamiento y Condiciones de la Deuda.....	52
X. Evaluación Económica.....	53
X.1 Ingresos del Proyecto.....	53
X.2 Estructura de Costos.....	53
X.2.1 Costos Variables.....	53
X.2.2 Costos Fijos.....	54
X.3 Otras Consideraciones.....	55
X.3.1 Tasa de descuento.....	55
X.3.2 Valor Residual.....	56
X.3.3 Horizonte de Evaluación.....	56
X.4 Flujo de Caja.....	56
X.5 Análisis de Sensibilidad.....	57
XI. Conclusiones.....	60
XI.1 Propuestas para incrementar la Rentabilidad del Proyecto.....	60
XI.2 Análisis del Plan Financiero y Evaluación Económica.....	60
XI.3 Comentarios Finales.....	62
XII. Bibliografía.....	64
XIII. Anexos.....	67
Anexo A: Catastro Hoteles Boutique.....	67
Anexo B: Encuesta realizada a Hoteles Boutique.....	69
Anexo C: Encuesta realizada a pasajeros de hoteles <i>boutique</i> .....	73
Anexo D: Pantalla principal portal “Hoteles Boutique México”.....	77

Anexo E: Pantalla principal portal “Boutique Hotels Argentina”.....	78
Anexo F: Ecuación para Costo promedio ponderado de capital.....	79
Anexo G: Flujo de Caja Proyecto Puro.....	80
Anexo H: Flujo de Caja Proyecto Apalancado.....	82
Anexo I: Metodología.....	84
Anexo J: Llegada de visitantes, permanencia promedio, según país de residencia.....	87
Anexo K: Glosariode conceptos asociados a hotelería.....	88

# I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## I.1 Introducción

En el presente informe se entrega el desarrollo completo de un plan de negocios que crea una Plataforma Comercial de Ventas para los hoteles *boutique* de Chile. Este proyecto pretende mejorar la capacidad de venta y marketing que actualmente tienen estos pequeños hoteles, donde por sus economías de escala les es difícil realizar promoción y vender su capacidad hotelera. Se busca entregar una completa guía que permita al pasajero alojarse en los distintos puntos turísticos del país. Esto en hoteles *boutique* seleccionados por esta plataforma, entregando consejos, guías, circuitos de hospedajes, entre otros servicios.

Lo primero a exponer en este trabajo son los antecedentes generales de la industria de los hoteles *boutique* en Chile, introduciendo al lector acerca de la calidad y servicio de éstos y sobre las características principales que permiten a un hotel ser denominado como *boutique*.

En base a lo anterior, en este informe se presentan los puntos necesarios para entregar un adecuado plan de negocios. Esto es, el resultado del análisis estratégico y la caracterización de la oferta y la demanda. De esta manera se obtiene el mercado meta, se define el plan de marketing y se logra realizar y detallar el plan de operaciones que requerirá esta plataforma. Se define el plan de recursos humanos acorde a este negocio para entregar el mejor plan financiero que soporte tal inversión. Finalmente se entregan los índices económicos que darán luz de la viabilidad del proyecto.

## I.2 Antecedentes Generales

### I.2.1 Chile

Chile está ubicado en el extremo sur del continente americano, su capital es Santiago y pertenece a la Región Metropolitana. El idioma utilizado es el español, aunque en algunas pequeñas localidades se habla mapudungun, aimara y rapa-nui. Este austral país tiene una población de más de 16 millones de habitantes y se rige bajo un gobierno democrático presidencial. Su superficie continental es de 756 mil km<sup>2</sup> y limita con Perú, Bolivia y Argentina; hacia el oeste lo baña el océano pacífico.

Respecto a su economía su PIB (Producto Interno Bruto) llegó en 2008 a US\$169.500 MM, resultando un PIB *per cápita* de US\$10.117 que representa el segundo más alto en Sudamérica después de Venezuela. Sus principales actividades económicas son la explotación de cobre, que representa el 40% del mercado mundial de este metal, seguido de la agricultura, explotación acuícola y ganadera, las cuales están representadas por exportación de frutas, vinos, salmones, entre otros.

A continuación se detalla la organización política de Chile.

**Tabla 1:** Organización política de regiones de Chile

N°	Nombre región	Capital regional	Superficie	Población (2)
XV	Arica y Parinacota	Arica	16.873,3 km <sup>2</sup>	187.348
I	Tarapacá	Iquique	42.225,8 km <sup>2</sup>	300.301
II	Antofagasta	Antofagasta	126.049,1 km <sup>2</sup>	561.604
III	Atacama	Copiapó	75.176,2 km <sup>2</sup>	276.480
IV	Coquimbo	La Serena	40.579,9 km <sup>2</sup>	698.018
V	Valparaíso	Valparaíso	16.396,1 km <sup>2</sup>	1.720.588
RM	Metropolitana de Santiago	Santiago	15.403,2 km <sup>2</sup>	6.745.651
VI	Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua	16.387,0 km <sup>2</sup>	866.249
VII	Maule	Talca	30.296,1 km <sup>2</sup>	991.542
VIII	Biobío	Concepción	37.068,7 km <sup>2</sup>	2.009.549
IX	La Araucanía	Temuco	31.842,3 km <sup>2</sup>	953.835
XIV	Los Ríos	Valdivia	18.429,5 km <sup>2</sup>	376.704
X	Los Lagos	Puerto Montt	48.583,6 km <sup>2</sup>	815.395
XI	Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	Coihaique	108.494,4 km <sup>2</sup>	102.632
XII	Magallanes y de la Antártica Chilena (1)	Punta Arenas	132.291,1 km <sup>2</sup>	157.574

(1) No Incluye territorio antártico para concepto de superficie ni población

(2) Estimación INE al 2009

Cada una de estas regiones se ubica de norte a sur en el orden dispuesto en la anterior tabla. En ellas se ofrece un sinnúmero de atractivos turísticos tales como el Geoglifo del Gigante de Atacama, que con sus 86 metros de altura, se convierte en la figura antropomorfa prehistórica más grande del mundo; salitreras convertidas en museos de historia, San Pedro de Atacama y sus géiseres, el más seco desierto del mundo en Atacama, Monte Grande, donde vivió y fue sepultada Gabriela; el puerto de Valparaíso, principal entrada de turistas extranjeros vía marítima y patrimonio de la humanidad, centros de ski de nivel mundial desde la región metropolitana hasta Chillán, parques y frondosos bosques a lo largo del país desde la zona centro-sur, numerosas y reconocidas viñas en famosos valles como el de Colchagua, Casablanca, Aconcagua, entre otros; la propia Patagonia chilena, numerosas cascadas, la laguna San Rafael, las hermosas Torres del Paine, y tantas otras atracciones que nos regalan los imponentes y variados paisajes de este país.

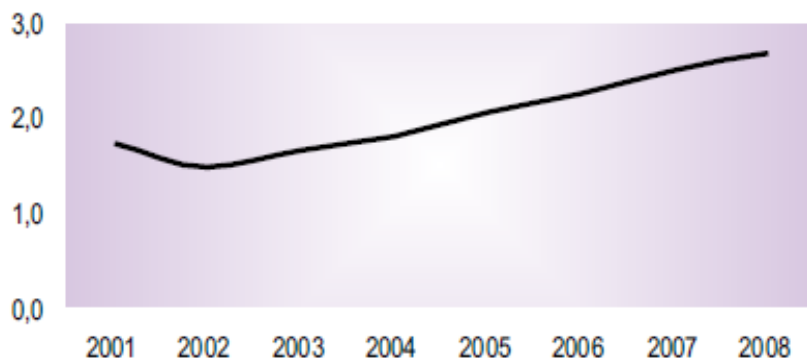
## I.2.2 Turismo en Chile

Según estudios de SERNATUR<sup>1</sup>, desde el año 2002 se ha observado un crecimiento sostenido en el ingreso de turistas extranjeros, con un aumento promedio del 10% anual. Esto da un primer indicio del interés constante sobre los atractivos turísticos nacionales, así como también de la infraestructura hotelera que se ofrece en el país. Este crecimiento sostenido se refleja en un continuo interés por mejorar la oferta, creando nuevos hoteles, destinos turísticos, restaurantes, centro de entretenimiento, entre otros.

<sup>1</sup> Comportamiento del Turismo Receptivo, año 2008. SERNATUR



**Figura 1:** Cantidad en millones de ingresos de turistas extranjeros por año.



Fuente: SERNATUR, 2009

La anterior figura vislumbra un panorama auspicioso en términos de cantidad de ingresos de turistas extranjeros al país. Y da cuenta del desarrollo que éste debería devengar en la industria turística y hotelera.

A partir de un estudio elaborado por SERNATUR<sup>2</sup> en el Foro Económico Mundial y los informes de Organización de Turismo, se midió la competitividad turística de 133 países del mundo. En ellos se consideraba Marco Regulatorio, Ambiente de Negocios e Infraestructura y Recursos Humanos-Culturales y Naturales, como grandes valores de observación. El resultado de este estudio sitúa a Chile en la posición 57 de 133, con referencia en los 3 primeros puestos están Suiza, Austria y Alemania.

Sin embargo, este estudio concluye que la posición chilena respecto a los países sudamericanos está en un buen lugar. En general Brasil supera a Chile en la mayoría de los aspectos evaluados. A continuación se presenta una tabla que resume la posición de los países sudamericanos.

**Tabla 2:** Posición de países sudamericanos en ranking mundial

PAIS	POSICIÓN SUDAMERICA	POSICION EN EL MUNDO	PUNTAJE
BRASIL	1	45	4,35
<b>CHILE</b>	<b>2</b>	<b>57</b>	<b>4,18</b>
URUGUAY	3	63	4,09
ARGENTINA	4	65	4,08
COLOMBIA	5	72	3,89
PERÚ	6	74	3,88
ECUADOR	7	96	3,62
VENEZUELA	8	104	3,46
BOLIVIA	9	114	3,33
PARAGUAY	10	122	3,16

<sup>2</sup> Índice de Competitividad Turística de Chile: Conociendo sus fortalezas y debilidades, marzo 2009, SERNATUR

Fuente: SERNATUR, estudio año 2009

En el área de Ambiente de Negocios e Infraestructura, Chile lidera el ranking y es el mejor evaluado de la región. En breves palabras el estudio revela en cada variable evaluada la importancia y desarrollo que Chile está obteniendo a nivel turístico, tanto en Sudamérica como en el mundo.

Según información del INE se ha estimado que la actividad económica derivada del turismo representa un 3,1% del PIB de Chile, equivalente al año 2008. Un 38% representa transporte de pasajeros, 15% agencias, 13% alojamientos turísticos, 12% restaurantes y similares, y 22% otros servicios asociados al turismo.

### I.2.3 Hotelería Chilena

Dentro de todo lo que ofrece, se destaca la gran capacidad hotelera que el país posee con total aproximado de 4 mil establecimientos de alojamiento turístico, distribuidos a lo largo de todo el país. El año 2008 estos representaron más de 10 millones de pernoctaciones, 14.5 MM de habitaciones<sup>3</sup>, 27 MM de camas y más de 20 mil empleados ocupados en estos recintos hoteleros. Dentro de toda esta capacidad se destacan hoteles de distintas categorías, incluyendo apart-hotel, cabañas, moteles, hoteles desde 1 a 5 estrellas, *bed and breakfast*, y por supuesto hotelería del tipo *boutique*. Sin embargo, la hotelería *boutique*, no se define dentro de los estudios hechos por SERNATUR ni el INE, por lo que estos hoteles se encuentran clasificados en hoteles, residenciales, *lodges* o según como el dueño o gerente haya inscrito a su hotel.

**Tabla 3:** Disposición de alojamiento turístico por región.

REGION	Nº de Establecimientos	Nº de Habitaciones	Nº de Camas
ANTOFAGASTA	204	4.631	8.691
ARICA Y PARINACOTA	73	1.778	3.317
ATACAMA	118	2.327	5.073
AYSÉN	227	1.666	3.827
BIO BIO	281	4.733	10.638
COQUIMBO	284	4.594	12.182
LA ARAUCANÍA	381	4.258	12.898
LOS LAGOS	593	8.337	17.443
LOS RIOS	194	3.331	6.312
MAGALLANES	240	3.216	6.435
MAULE	233	3.321	7.412
METROPOLITANA	321	12.840	21.329
O'HIGGINS	171	2.996	7.001
TARAPACÁ	121	2.546	5.540
VALPARAÍSO	618	10.721	24.838
<b>TOTAL</b>	<b>4.059</b>	<b>71.295</b>	<b>152.936</b>

Fuente de datos: SERNATUR, diseño propio

La hotelería chilena ha tenido un crecimiento sostenido y a partir del cuadro se puede concluir que existe una industria establecida en cada una de las regiones del país. La región de Valparaíso lidera en cantidad de establecimientos (618) y número de camas (24.838), sin embargo la Región

<sup>3</sup> Habitaciones y camas corresponden a la sumatoria de éstas disponibles en los 365 días del año 2008

Metropolitana lidera en cantidad de habitaciones (12.840). Las regiones que disponen menor oferta hotelera son Atacama junto con Arica y Parinacota, pero no presentan una diferencia importante con el promedio del país.

#### **I.2.4 Hotelería *Boutique***

Sobre el concepto de hotelería *boutique* se ha podido encontrar comunes denominadores en las definiciones de los mismos hoteles, revistas especializadas y sitios de internet como: hoteles de tamaño pequeño, diferenciados entre sí, con un nivel de servicio intermedio y variado (desde calidad de residencial hasta uno de 5 estrellas); tienen arquitectura característica, sobresaliente y en armonía con su entorno, entregando un entorno íntimo y privado a sus pasajeros. Muchos de ellos entregan servicios de relajación, SPA, saunas, piscinas temperadas, caminatas espirituales, yoga, entre muchas otras formas de disfrutar y descansar. A la vez algunos se destacan por tener restaurantes propios o pequeñas, pero lujosas, cafeterías. Sin embargo, existen voces expertas que discrepen con algunas de estas características como definición de la hotelería *boutique*, lo cual fue constatado al presentar estas definiciones a hoteles. Esto sucede debido a que no existe ningún tipo de regulación, ya sea formal o informal, que especifique claramente los requisitos para ser parte de este tipo de hotelería. Cada conjetura sobre estas definiciones es producto de una visión y estudio exploratorio, realizado por el autor de este trabajo, de lo ofrecido por estos hoteles, mas no hay una definición clara.

Según lo estudiado respecto al tema en cuestión<sup>4</sup>, se estima que la oferta hotelera *boutique* alcanza a representar un 1% de la oferta hotelera total y menos del 1% en lo que a cantidad de habitaciones se refiere. Sin embargo, su alto nivel de precio y servicio los hace estar en pleno desarrollo y auge. La mayor presencia de hoteles *boutique* se ha observado que está en la región de Valparaíso. De todas formas la oferta suele establecerse preferentemente en zonas rurales o no urbanas, donde hay poca o nula promoción de hotelería tradicional. Se intenta explotar destinos con una alta riqueza turística, que incluya atractivos tales como viñedos, campo, montaña, Patagonia, glaciares, entre otros.

Se debe considerar, para el buen entendimiento de este trabajo, que el nombre propuesto para la plataforma será **Hoteles Boutique Chile**, cuya marca será **HBCh**. El desarrollo de este concepto será discutido en el capítulo de Plan de Marketing y el de Modelo de Negocio. Además se incluye en el Anexo K un glosario de los principales conceptos para un mejor entendimiento de este trabajo.

---

<sup>4</sup> Información en detalle de cantidad de hoteles boutique en capítulo IV Investigación de Mercado

## **II. Objetivos y Metodología**

### **II.1 Objetivos**

#### Objetivo General

“Desarrollar un plan de negocios para una plataforma comercial dedicada exclusivamente hoteles *boutique* de Chile, mejorando su nivel de ocupación y marketing”

#### Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis estratégico que logre identificar las fortalezas y debilidades del emprendimiento.
- Desarrollar una investigación de mercado que caracterice a la oferta y demanda.
- Conseguir el plan de marketing adecuado para un negocio de este tipo.
- Obtener un detallado plan de operaciones sobre cada trabajo y actividad que requiera el proyecto.
- Realizar un plan de recursos humanos que sea capaz de sustentar el negocio.
- Determinar el adecuado plan financiero del proyecto.
- Establecer una definición estándar respecto a lo que es la hotelería *boutique*.

### **II.2 Metodología**

Se utilizará una metodología ad-hoc para un plan de negocios en donde se estudien las áreas de análisis estratégico, investigación de mercado, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan financiero y plan económico. El detalle de la metodología utilizada se puede ver más en detalle en el Anexo I.

### **III. Análisis Estratégico**

#### **III.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

##### **III.1.1 Poder de negociación de los clientes:**

El principal cliente que se tendrá son los pasajeros que hospedan en hoteles *boutique*. Éstos se caracterizan por ser clientes que valoran lo sofisticado y gustan de la atención personalizada, además de disfrutar de espacios privados e íntimos. Sin embargo, estos clientes se encuentran atomizados, una de las razones de esto es dada por la especificidad de sus gustos y su ubicación geográfica en distintos países del mundo. Su nivel de organización es bajo junto con reducidas posibilidades de que se junten y compren mayores volúmenes de habitaciones en conjunto. Ya que la presencia de hoteles de este tipo es baja, en Chile no superan el 1% de la oferta, su lealtad es alta a aquellos que cumplan con sus requerimientos. Sin embargo, la escasa información sobre hotelería *boutique* puede desviarlos en su búsqueda y en ocasiones los pasajeros suelen optar por hotelería clásica como lo son hoteles 4 o 5 estrellas, utilizando portales especializados en este tipo de hotelería al momento de viajar a Chile. En consecuencia por su lealtad y atomización el poder de negociación del cliente es bajo.

Un cliente secundario, que tiene dualidad cliente-proveedor, son los hoteles *boutique*. Son ellos quienes pagarán una membresía por pertenecer al sitio pero, sin embargo, entregarán sus habitaciones para ser promocionadas y gestionadas.

##### **III.1.2 Poder de negociación de los proveedores:**

El principal proveedor para esta plataforma son los mismos hoteles *boutique*, quienes deberán entregar su disponibilidad de camas, servicios e infraestructura para que sea ofrecida al público. Lo positivo es que no se depende de un solo proveedor si no de un conjunto de hoteles por lo que su fuerza individual se divide. Sin embargo, dada la especificidad de este tipo de hotelería, cambiar de proveedores es de dificultad media ya que no existen más de 50 hoteles de este tipo. Las economías de escala juegan a favor de la plataforma, ya que los proveedores, dado su pequeño tamaño, no son capaces de generar sus propios canales de venta y promoción, debido a los altos costos que deberían incurrir cada uno por sí solos.

Proveedores secundarios son PayPal y WebPay quienes entregarán el servicio externo de recepción de pagos electrónicos. Se destacan por ser los medios más utilizados a nivel internacional y nacional respectivamente en donde sus precios y comisiones son públicas, los cuales están definidos por una alta competencia en la industria de recepción de pagos electrónicos. Aunque solo se utilizarán dos proveedores cambiar a otras marcas no tiene mayor complejidad informática, existen empresas alternativas. No son los únicos que ofrecen estos servicios.

##### **III.1.3 Amenaza de nuevos entrantes:**

Se califica como una amenaza media, ya que por el lado de la infraestructura informática no es de gran dificultad montar una plataforma como la sugerida, computacionalmente hablando. Dada la situación actual, en donde no existen actores que ofrezcan el servicio de promoción y *booking* de hoteles *boutique* a lo largo de todo Chile, está la oportunidad de entrar y ser el primero. Sin embargo, una vez que una empresa se establezca las posibilidades de que entre un nuevo actor bajan, debido al pequeño mercado de hoteles que existen no habría espacio para nuevos competidores.

#### **III.1.4 Amenaza de productos sustitutos:**

El producto sustituido por excelencia de un hotel *boutique* es el resto de los hospedajes tradicionales como hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, *bed & breakfast* y hostales. En consecuencia de esto, la amenaza de productos sustitutos de la plataforma propuesta son aquellos sitios que promocionan y gestionan habitaciones de estos hoteles sustitutos. Existe una amplia gama de información de hospedaje tradicional a nivel nacional e internacional en las mismas líneas aéreas, o páginas web como [despegar.com](http://despegar.com), [viajeselcorteingles.com](http://viajeselcorteingles.com), por lo que para el turista está siempre la posibilidad de acceder a estas habitaciones de manera más fácil y conocida, y por lo general con una alta disponibilidad de habitaciones. Sin embargo, el nivel percibido entre hotelería *boutique* y una tradicional es altamente diferenciado, por lo que los pasajeros tienen costos por cambiar entre estos servicios. Estos productos sustitutos generalmente presentan precios menores que los *boutique*, lo que presenta la posibilidad de cambiar por precio. Sin embargo, el pasajero valora más los atributos de un hotel *boutique* por sobre el valor de la habitación.

#### **III.1.5 Rivalidad entre Competidores:**

Aspectos que aumentan la rivalidad entre competidores destacan por la amenaza constante de productos sustitutos con posicionamiento y mejor accesibilidad. Lo que se podría reflejar en el simple ejemplo de la disyuntiva entre hospedarse en un hotel 5 estrellas, cuyos servicios y características son ampliamente conocidas, u optar por descubrir las novedosas y exclusivas cualidades de los hoteles *boutique*. Respecto a sus ubicaciones geográficas, estas pueden tener un rol ambivalente en cuanto a valorización. Su accesibilidad puede verse limitada, pero por otro lado esta misma distribución geográfica puede resultar altamente atractiva para los turistas brindándoles cercanía a la naturaleza, patrimonios culturales, tranquilidad, entre otros. Lo anterior podría aumentar la rivalidad entre competidores. Sin embargo la alta diferenciación entre estos sustitutos y entre los mismos hoteles *boutique*, donde cada uno tiene propuestas de valor muy distintas, disminuyen la rivalidad entre competidores. Además por el auspicioso nivel de crecimiento de la industria hotelera, y la inexistencia del concepto de plataforma web para *boutique*, ayuda a disminuir esta rivalidad.

Se concluye que la rivalidad entre competidores es **media-baja**.

#### **III.1.6 Conclusiones Análisis Porter:**

A continuación la siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

**Tabla 4:** Resumen Análisis de Porter

	Valorización				
	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Poder de negociación de los clientes	X				
Poder de negociación Proveedores	X				
Amenaza de nuevos Entrantes			X		
Amenaza de Productos Sustitutos			X		
Rivalidad entre Competidores		X			
<b>RESULTADO ATRACTIVO INDUSTRIA</b>				X	

Como resultado se puede concluir que en relación a los productos sustitutos la amenaza es **media**. La oferta de hotelería sustituta a la *boutique* es amplia, hay gran disponibilidad y sobretodo un mayor conocimiento. Sin embargo, esto no es del todo determinante para el pasajero interesado en los atributos y servicios que, de manera única y exclusiva, ofrecen los hoteles *boutique*. Por otra parte, respecto a la fuerza negociadora de clientes y proveedores su amenaza es **baja**, y se debe principalmente a su atomización y economías de escala en ambos casos. La amenaza sobre nuevos entrantes es media en la situación actual, puesto que no existe ningún actor, una vez que se establezca uno la amenaza de nuevos entrantes debería llegar a ser **baja**.

Tomando esto en cuenta se puede concluir que dado el nivel de crecimiento que está viviendo el turismo nacional, y en particular el crecimiento y proliferación de hoteles *boutique* en Chile, se concluye que el atractivo de la industria y del proyecto es **medio-alto**.

### III.2 Análisis FODA:

#### III.2.1 Fortalezas:

- Conocimiento sobre ubicación, datos de contacto, email y encargados de la mayoría de los hoteles *boutique* de Chile.
- Fácil acercamiento a la industria gracias a trabajos de memoria de compañeros en turismo, hotelería específica y *boutique*. Junto al apoyo del profesor guía entendido en materias de turismo.
- Disponibilidad de tiempo para el desarrollo del proyecto.
- Alto conocimiento sobre plataformas web.

### III.2.2 Oportunidades:

- Momento preciso en que la industria hotelera está en desarrollo mediano y no existe plataforma que satisfaga sus problemas de gestión y promoción.
- La industria hotelera *boutique* está medianamente desarrollada y dada sus economías de escala les es difícil tener canales propios de ventas y marketing. Por lo que el servicio a ofrecer puede ser altamente valorado.
- Disponibilidad de la tecnología para poder crear un portal con capacidad de *booking*, agenda, circuitos y todo lo propuesto para la plataforma comercial.
- Se evidencia que la mayoría de estos hoteles presentan problemas de venta en su capacidad hotelera.
- Tendencia mundial en desarrollo de hotelería *boutique*. Sin embargo, en Latinoamérica, este mercado sólo se ha desarrollado en Argentina, México y Chile.

### III.2.3 Debilidades:

- Dada la dispersión de cada hotel y la lejanía de cada uno puede resultar lento y costoso coordinar reuniones e integrarlos a esta plataforma.
- Inexistencia de una plataforma de estas características en Chile, por lo que posicionarla puede resultar costoso.

### III.2.4 Amenazas:

- Los actuales portales de hospedaje podrían incorporar servicio de *e-booking* y promoción para este tipo de hoteles, sin embargo no necesariamente sería un portal especializado en *boutique*.
- Sin hoteles *boutique* no puede existir la plataforma comercial por lo que puede suceder que los hoteles concierten no integrarse a ella. Es fundamental mantener una buena relación con ellos.
- Los hoteles podrían utilizar la plataforma para publicidad y marketing gratuitamente, para después relacionarse directamente con el pasajero.

### III.2.5 Conclusiones

Al analizar lo discutido en las 5 fuerzas de Porter, se debe destacar que uno de los factores que podría disminuir el atractivo de este negocio es que productos sustitutos, como plataformas que venden hoteles de 4 estrellas, hostales y *bed-&-breakfast*, se posicionen de mejor forma y sean consultados antes que en este portal, cuya marca será **HBCh**. Sin embargo, la hotelería *boutique* tiene un tipo de pasajero muy particular que difícilmente se aloje en hostales. Lo importante de esta observación, es que se debe crear un modelo de negocios ajustado a estos pasajeros y una adecuada estrategia genérica que posicione a HBCh y baje la amenaza de productos sustitutos.



Un aspecto crítico es la relación Hoteles-Plataforma, dado que si ellos no se integran y entregan sus servicios para promoción y gestión esta no puede existir. Se debe crear, desde un principio, buenas relaciones con los proveedores, que también son clientes. Sin embargo, se ha visto que los problemas que presentan los hoteles boutique no son aislados, y la plataforma lograría darles solución a estos, por lo que debería resultarles atractivo integrarse a ella.

Al analizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, resalta el hecho de la atomización de pasajeros en todo el mundo, y la distancia física o ubicación en lugares rurales de la mayoría de los hoteles *boutique* de Chile. Esto disminuye el poder negociador de ambos, hoteles y pasajeros, lo que es positivo para el proyecto ya que aumenta su atractivo. Sin embargo, propone un desafío de coordinación y gestión al cual HBCh deberá responder.

## IV. Investigación de Mercado

### IV.1 Oferta

#### IV.1.1 Oferta Hotelera Boutique

Se ha realizado un catastro sobre la hotelería *boutique* establecida en Chile. En él se han observado parámetros como nombre del hotel, dirección, teléfono, página web, email de contacto, cantidad de habitaciones, precio promedio y descripción del hotel en cuestión.

La siguiente tabla resume los datos recopilados en este catastro:

**Tabla 5:** Catastro Hoteles Boutique según región.

Región	Valores		
	Cantidad de Hoteles en la Región	Promedio de Precio (US\$)	Promedio Cantidad Habitaciones
II	2	315	30,5
III	1	140	12
IV	2	105	13,5
V	6	216,66	13,16
VI	4	132,5	9,5
VII	3	153,33	12,15
VIII	2	135	11
IX	3	227,88	17,48
X	8	125,91	17,62
XI	3	164,54	12,66
XII	4	163,41	14,612
RM	5	131,72	11,2
<b>Totales</b>	<b>43</b>	<b>163,65</b>	<b>14,45</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que existe una industria establecida con presencia en casi todas las regiones del país, con precios que promedian los US\$165 la habitación a nivel nacional; en promedio estos hoteles cuentan con 15 habitaciones. Se destaca que la región de Valparaíso es la que presenta mayor cantidad de hoteles, con una alta competitividad. Esta información se basa en el catastro de 43 hoteles *boutique* de Chile (detalle del catastro en Anexo A).

Se pudo constatar que la mayoría de estos hoteles apunta a público extranjero, tanto por sus valores, como por ofrecer servicios en inglés. Algunas páginas web vienen por defecto en este idioma, incluso alguno de ellos ofrecen servicio en portugués. Las páginas más elaboradas de estos hoteles pueden considerarse como competencia. Ninguna de ellas ofrece servicio de *booking online* y sólo se puede reservar y hacer consultas vía email.

La calidad ofrecida sobre descripción de servicios, fotografías y videos es pobre en la mayoría de los sitios, dejando la infraestructura y gran parte de los servicios a la imaginación del pasajero.

Además se destacan precios de oferta apuntando al pasajero nacional, donde se hacen promociones por cantidad de días, limitaciones de servicios u hospedaje durante días hábiles, entre otros.

A continuación se hará una descripción de 5 hoteles para contextualizar el nivel de precio, calidad y tipo de servicio que ofrecen los hoteles *boutique* de Chile.

El **Hotel Puerto de Vega** se ubica en la comuna de Vallenar, III región, la habitación doble cuesta entre 70 y 80 mil pesos, dependiendo si se refiere a la estándar o superior, respectivamente. El hotel se caracteriza por ubicarse en una casa rural adaptada para hotelería, con 12 habitaciones, y en donde el foco de la estadía son los pasajeros. Cuenta con un salón de lectura, además de una sala donde se exponen pinturas y piezas de arte. Una de sus cualidades es que ofrece una cafetería propia de alto nivel.

El **Hotel Acontraluz** se encalla en la ciudad de Valparaíso, cerro Concepción. Es una antigua casa refaccionando y acondicionada para funcionar como hotel. Llama la atención por combinar elementos antiguos y contemporáneos, y sobre todo por contar con espacios internos alimentados directamente con luz natural, además de utilizar modernos y ecológicos paneles solares. Maravilla a sus pasajeros con 14 habitaciones, casi todas con una vista inigualable al puerto. Sus precios fluctúan entre los 90 y 150 mil pesos por noche.

El **Fundo San Bonifacio** presente en la comuna de Chanco, VII región, pretende entregar una experiencia ligada al campo chileno. Incluyendo bibliotecas, chimeneas y lugares de privacidad para meditar. Se ofrecen cabalgatas con guías camperos, trekking y pesca. Caminatas o visitas a las reservas nacionales, junto con fogatas en la playa, son las experiencias únicas que ofrece este hotel *boutique*. Sus tarifa promedio es de 110 mil pesos la noche.

El **Hotel Tren del Sur** está situado en la comuna de Puerto Montt, X región. Fusiona lo cotidiano de un hogar con lo sofisticado de un hotel. Sus habitaciones presentan diseños rústicos en base a madera nativa cuidando el descanso del pasajero. El hotel está en una antigua bodega de la ex estación de trenes de la ciudad, donde se pueden ver los durmientes y rieles dentro de la infraestructura, simulando en cada habitación la sensación de estar entre vagones de tren y estaciones.

El **Hotel Patagonia Pionera** es un hotel *boutique* que está en Punta Arenas, XII región, en Cerro de la Cruz, donde desde sus habitaciones se puede observar la ciudad con una visión panorámica, como también el Estrecho de Magallanes. Su ambiente hogareño en una casona de estilo europeo, de principios del siglo XX, le otorga un toque acogedor inmensamente valorado por los turistas. Cuenta con un jardín de rosas y áreas verdes comunes, donde el pasajero puede acceder a espacios de relajación y meditación.

Como variable a considerar se determinó, tras entrevistas con hoteles, que el porcentaje de ocupación de los hoteles *boutique* está dentro del 30%, el cual varía entre 28% y 32% en la mayoría de los casos.

#### IV.1.2 Oferta Productos Sustitutos

En la actualidad existen sitios de internet dedicados a encontrar paquetes turísticos que incluyen pasajes aéreos y hotel, y otros dedicados a buscar hoteles según destino de viaje. A continuación se enumeran y detallan los portales más importantes como productos sustitutos. Cabe destacar que ninguno se especializa en hoteles *boutique*, por lo general no se encuentran hoteles *boutique* en estos portales.

[www.venere.com](http://www.venere.com) Sitio dedicado a búsqueda de Hoteles y departamentos en todo el mundo. No está especializado en ningún país ni región, ni tampoco en un estilo de hotel, pudiendo coexistir un hotel de 4 estrellas con un *bed & breakfast*. Se puede consultar por país y ciudad, además de verificar la disponibilidad de habitación en una fecha determinada, hacer la reserva y pagar con tarjeta de crédito. No vende ni se especializa en la búsqueda pasajes aéreos. No se enfoca en buscar el precio más barato, sino en mostrar todas las posibilidades por ciudad de manera ordenada y clasificada.

[www.despegar.com](http://www.despegar.com) Página dedicada a buscar vuelos al precio más conveniente en la mayoría de líneas aéreas. Además ofrece posibilidad de comprar paquetes turísticos que incluyen pasajes y estadía, como también buscar hoteles en forma individual. Su especialidad es buscar hoteles, en la ciudad que uno señale, encontrando los de precios más bajos. Se enfoca en la economía y en ayudar la búsqueda de la mejor relación de precio según las necesidades del pasajero. Dedicación a países latinoamericanos preferentemente. Se puede comprar y reservar habitaciones, aunque el buscador de hoteles no es su fuerte sino más bien la venta de boletos aéreos.

[www.viajeselcorteingles.com](http://www.viajeselcorteingles.com) Sitio de origen europeo donde se pueden buscar rutas de tren, hoteles, boletos aéreos, tours, cruceros, balnearios, automóviles, entre otros. Se distingue por tener la mayor variedad de información turística sobre países europeos, abordando la mayor cantidad de variables que debe manejar el pasajero. En los últimos años ha ingresado al mercado latino, donde su mayor acercamiento ha sido en el área de pasajeros aéreos y no en hoteles (tiene pocos en sus registros). Se pueden hacer reservas de hoteles, pero se disgrega entre tanta oferta de otros productos; no es su principal competencia la gestión de reservas y promoción de capacidad hotelera.

[www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es) Se enfoca en entregar los mejores destinos del mundo, sin embargo el mayor uso que se le da a este portal es el de búsqueda de hoteles y entregar opinión tras haber hospedado en el hotel seleccionado. Aquí el visitante puede leer la experiencia de otros turistas en el lugar y hotel que quiere visitar, ayudándolo a tomar una mejor decisión. No se pueden hacer reservas ni tampoco compras, sino solo informarse a través de la opinión de otros pasajeros.

[www.hostals.com](http://www.hostals.com) Buscador de hoteles y hostales en todo el mundo, especializado en búsqueda de habitaciones de bajo costo. Este portal permite al turista planear su alojamiento enfocado en la economía, y buscar hostales y hoteles de bajo costo, en la ciudad que se desea visitar. En esta página se encuentran hoteles de baja calidad de servicio, especializados en sólo entregar el servicio de habitación, inclusive habitaciones compartidas.

Estos portales en general ofrecen el servicio *booking* para hoteles, hostales, *bed & breakfast* y poseen una amplia oferta ellos. Son el servicio sustituto por excelencia y son bastante más atractivos en lo que a precio se refiere. Sin embargo, estas ofertas carecen de servicios de calidad, relajación, atención, y de la mayoría de lo que un *boutique* podría ofrecer. En estos portales es posible alojar en hoteles por menos de US\$100, y la oferta se concentra en las grandes urbes, a diferencia de los *boutique* que en su mayoría se establecen en sectores alejados y rústicos, como montañas, playas, viñas, etc.

Se puede concluir que como sitio complementario estaría TRIPADVISOR que aconseja al turista con opiniones reales acerca de los hoteles, el resto carece de hoteles de alta calidad y se enfoca en reducir costos para el pasajero. VENERE aparece como un producto sustituto, ya que un hotel *boutique*, u otro de características parecidas, podría promocionarse y gestionarse por este medio. Sin embargo, VENERE pierde fuerzas en los hoteles *boutique* al no especializarse en un tipo de hotel determinado y ofrecer una amplia gama de distintos tipos de alojamientos.

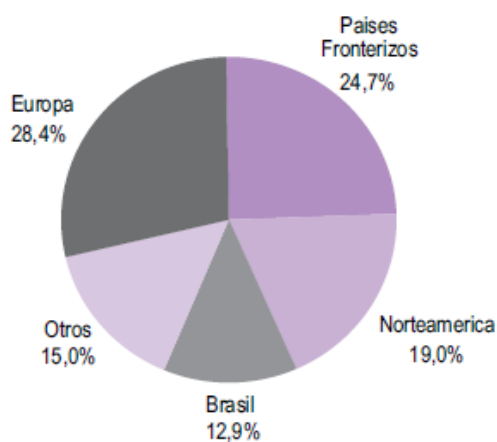
## IV.2 Demanda

### IV.2.1 Contextualización

Para comenzar a contextualizar la demanda SERNATUR, INE, CORFO y CEGESTUR han realizado una serie de estudios sobre el turismo receptivo que ingresa a Chile, como también del turismo interno que se genera.

A continuación se grafica, en la figura 2, la importancia en términos de ingresos de divisas según procedencia del turista:

**Figura 2:** Distribución de Ingresos de Divisas según procedencia, año 2008



Fuente: SERNATUR

Este cuadro se debe complementar con que Europa representa 400 mil visitas las cuales tiene un promedio de 18 días de permanencia y un gasto promedio de US\$63 diario. Países fronterizos representa 1.5 MM de visitas con un promedio de 7 días de estadía y un gasto promedio US\$39 diario. EEUU representa 180 mil visitas con un promedio de 14.3 días de estadía y su gasto

promedio es de US\$86.9 diario. Brasil representa 260 mil visitas con un promedio de 7.5 días de estadía y su gasto promedio es de US\$106.3 diario<sup>5</sup>. Información de complementa en Anexo J.

Estos datos entregan el primer acercamiento sobre los mercados internacionales potenciales a demandar estos servicios. Se destacan mercados como el brasileño que representa viajes de menor cantidad de tiempo, dada la cercanía, pero con un mayor número de visitas y gastos promedios superiores al de EEUU y Europa.

Considerando la importancia que tendrá para el proyecto el uso intensivo de internet, se ha realizado un estudio, utilizando la herramienta *Google Trends*. Este análisis tiene por objetivo estudiar qué países buscan más el concepto “hotel boutique – chile” en el motor de búsqueda *Google*. Los resultados obtenidos ubican a Chile como el principal consultor de este *keyword*. Sin embargo, con respecto a la cantidad de búsquedas que realiza Chile, lo sigue Perú que realiza un 3,5% en comparación al país, seguido por Argentina, Colombia, México, España, Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Brasil. Si consideramos a *Google* como un motor de búsqueda importante se puede inferir que los anteriores países son los principales en el mundo interesados buscar sobre este concepto en particular, por internet. Con esto se recomienda estar en constante revisión de cuáles son los conceptos más buscados sobre hotelería boutique y asociarlos al sitio, con esto aumentar la probabilidad de que potenciales pasajeros den con el sitio.

**Tabla 6:** Análisis Google Trends de búsqueda concepto “hotel boutique – chile”

Región	(hotel boutique)   chile (1)	(hotel boutique)   chile (desviación estándar)
Chile	1	0%
Perú	0,035	5%
Argentina	0,03	10%
Colombia	0,015	10%
México	0,01	>10%
Spain	0,01	>10%
United Kingdom	0,01	>10%
Germany	0,01	>10%
United States	0,01	>10%
Brasil	0,005	>10%

(1) Valor ponderado relativo en relación a Chile, de valores entre 0 y 1. Se asigna el 1 al país que más búsqueda hacen del concepto en estudio.

Fuente: Google Trends entre mayo de 2009 y mayo de 2010.

Se debe mencionar que esta descripción del perfil “pasajero boutique” es producto de la investigación de mercado, análisis de memorias y estudios relacionados con turismo. Esta información es a la vez contrastada con encuestas realizadas, por el responsable de este trabajo, a encargados de hoteles *boutique* y pasajeros definidos por el mercado meta, el cual se puede ver en detalle más adelante en este capítulo y en el anexo B y C.

<sup>5</sup> Fuente: Comportamiento del Turismo Receptivo, año 2008. SERNATUR

## IV.2.2 Tendencias globales de turismo

Según el informe del Barómetro OMT del Turismo Mundial 2010, el estudio Tourism 2020 Vision de OMT y Panorama del Turismo Internacional 2008 de UNWTO se puede considerar los siguientes puntos:

- Hasta el año 2008 crecimiento sostenido del turismo mundial, por 7 años consecutivos, llegando a un total de 922 millones.
- Año 2009 la tendencia cambia y cae un 4% llegando a 880 millones la llegada de turistas.
- Para 2008 del total de llegadas de turistas, 51% viajaron por vacaciones, 15% por negocios, 27% por otras razones y el resto 7% no tuvo información.
- Para 2008, América del Sur aumentó en 4% sus llegadas, por sobre el promedio de 2% mundial con respecto a 2007. Uruguay encabeza el mejor resultado (7%) y luego Chile (8%), Argentina y Brasil aumentaron modestamente 2% y 0,5%.
- Para el año 2010 se espera un nuevo cambio aumentando las llegadas entre un 3% y 4%, y un promedio esperado de los años siguientes de 1% a 2% de crecimiento.

Estas cifras auspiciosas se deben a una mejora en las tecnologías de aviones y políticas de *revenue management* que bajan costos para los pasajeros; un aumento de los ingresos (US\$) por turismo con mayor gasto diario, mejores servicios y gustos más sofisticados; nuevos nichos de turismo han diversificado la oferta como hoteles *boutique*, ecoturismo, turismo rural, turismo aventura, cruceros, entre otros, todos ellos con un fuerte auge desde el año 2000.

## IV.2.3 Perfil “Pasajero Boutique”

Para lograr establecer el tipo de persona a la que se apuntará con la Plataforma Comercial y permitir también un mejor entendimiento del tema de esta memoria, se han utilizado distintas herramientas de estudio. Se han ponderado encuestas realizadas, estudios analizados y conversaciones (formales e informales) con actores de la industria local, para poder definir el perfil del “pasajero boutique”, considerando que éste debe gustar e interesarse en hospedarse en sitios que ofrezcan los servicios que tienen los hoteles *boutique* de Chile.

Son personas de edad promedio 45 años, en un rango entre los 30 y 60 años de edad. Su nivel económico es alto, como es el caso del pasajero nacional ABC1, a lo que se añade un alto nivel sociocultural. Le atraen los patrimonios naturales y culturales, cascos históricos, costumbres e idiosincrasia, sitios no explorados, así como alto respeto por la naturaleza y acercamiento al turismo rural. A la vez se ha observado que valora de manera importante la privacidad y tranquilidad en sus momentos de ocio y descanso.

Este pasajero es, por lo general, laboralmente activo y planifica rigurosamente sus momentos de ocio y vacaciones. La mayoría utiliza internet como la principal herramienta para conseguir y planificar sus vacaciones y viajes, y disfrutan de la independencia de elegir y disfrutar los destinos.

### IV.3 Mercados Total, Potencial y Meta

#### Mercado Total

A continuación se presenta una tabla explicativa con el mercado total del proyecto.

**Tabla 7:** Proyección Mercado Total

AÑO	2014	2013	2012	2011	2010
AMERICASUR	2.408.617	2.308.103	2.211.784	2.119.484	2.031.035
AMERICANORTE	374.385	354.969	336.559	319.104	302.554
AMERICACENTRAL	16.459	15.686	14.950	14.249	13.580
CARIBE	6.957	6.711	6.474	6.246	6.025
EUROPA	511.151	483.285	456.938	432.027	408.475
OCEANIA	77.577	69.771	62.750	56.435	50.756
AFRICA	5.866	5.491	5.140	4.811	4.504
ASIA	49.475	46.487	43.680	41.042	38.564
MEDIOORIENTE	36.522	34.029	31.706	29.541	27.524
OTRANACIONALIDAD	119	105	93	83	73
TURISTA CHILENOS	6.368.000	6.368.000	6.368.000	6.368.000	6.368.000
TOTAL EXTRANJEROS	3.487.128	3.324.637	3.170.074	3.023.022	2.883.091
<b>MERCADO TOTAL</b>	<b>9.855.128</b>	<b>9.692.637</b>	<b>9.538.074</b>	<b>9.391.022</b>	<b>9.251.091</b>

Fuente de datos: SERNATUR ; Proyección Propia

Para este ítem de estudio se ha considerado el universo completo de pasajeros, nacionales e internacionales, que potencialmente podrían utilizar los servicios que entregará HBCh para satisfacer sus demandas. En relación al turista nacional, según datos del SERNATUR, se estima que alrededor de 6 millones de chilenos visitan cada año los atractivos nacionales. Para efectos de este estudio esta cifra se considerará como constante debido a falta de proyecciones fiables y al bajo crecimiento que tiene la población chilena. Para el estudio del turista extranjero se ha obtenido la estadística de ingresos anuales a Chile según región o continente del pasajero entre los periodos 1998-2009. De esta forma se calculó el crecimiento promedio esperado de visitas a Chile según cada región de procedencia, estimando los futuros ingresos de extranjeros al territorio nacional.

#### Mercado Potencial

Con respecto a esta parte del estudio, no se han podido encontrar exploratoriamente datos o conclusiones suficientes sobre perfiles u oclotipos de turistas que viajan y visitan Chile. Se puede inferir que dichos estudios no existen, dada la alta complejidad de estudiar al conjunto completo de turistas visitando, sin distinción, cada atractivo del país. Sin embargo, sí existen algunos acercamientos de perfiles estudiados de ciertas regiones particulares de Chile. De todas formas, se ha preferido tomar estos estudios como referencia, ya que si comparamos los perfiles y oclotipos de los turistas que visitan Magallanes contra los que visiten Arica, no llegan siquiera a coincidir, por lo que serán consultados como apoyo y conocimiento general solamente.



Respecto al mercado potencial se aprovecha la distinción de región del país de procedencia del extranjero. Se ha decidido entrecruzar juicio experto, nivel de PIB, nivel cultural y educacional, cantidad de habitantes de estas regiones y concluir cualitativamente un porcentaje por cada región que represente al pasajero boutique.

**Tabla 8:** Estimación Mercado Potencial

AÑO	2014	2013	2012	2011	2010	Porcentaje Potencial por País
AMERICASUR	192.689	184.648	176.943	169.559	162.483	8%
AMERICANORTE	74.877	70.994	67.312	63.821	60.511	20%
AMERICACENTRAL	1.646	1.569	1.495	1.425	1.358	10%
CARIBE	696	671	647	625	602	10%
EUROPA	127.788	120.821	114.235	108.007	102.119	25%
OCEANIA	15.515	13.954	12.550	11.287	10.151	20%
AFRICA	293	275	257	241	225	5%
ASIA	12.369	11.622	10.920	10.261	9.641	25%
MEDIOORIENTE	3.652	3.403	3.171	2.954	2.752	10%
OTRANACIONALIDAD	12	11	9	8	7	10%
TURISTA CHILENOS	318.400	318.400	318.400	318.400	318.400	5%
TOTAL EXTRANJEROS	429.537	407.967	387.538	368.186	349.850	
<b>MERCADO POTENCIAL</b>	<b>747.937</b>	<b>726.367</b>	<b>705.938</b>	<b>686.586</b>	<b>668.250</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Este porcentaje potencial por país se extrae del mercado total, ya antes calculado, y resulta lo expuesto en la anterior tabla.

Para el cálculo del mercado potencial nacional se ha consultado a la empresa NOVOMERC Chile, la cual en uno de sus estudios de grupo socioeconómico, estimó que en el año 2008 un 7,2% de la población chilena pertenece al segmento ABC1. Sin embargo, como ya se ha discutido, esto no es suficiente y los niveles educacional, cultural y étéreo deben ser altos. Se ha estimado que un 5% de los turistas nacionales pertenece a este mercado potencial.

### Mercado Meta

Para el cálculo del mercado meta se ha incluido la variable a analizar de demanda, la cual actualmente satisface la hotelería *boutique* chilena. Junto se han determinado las aspiraciones de mercado de HBCh, que estén acorde al nivel de desarrollo y crecimiento que se obtendrá año a año.

**Tabla 9:** Estimación Mercado Meta

AÑO	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Cantidad de Hoteles en Portal	30	30	30	30	25	20
Cantidad Habitaciones Aproximado	510	510	510	510	425	340

Días en el año	365	365	365	365	365	365
Promedio Ocupabilidad	35%	34%	32%	31%	30%	29%
Pasajero/habitación aproximado	2	2	2	2	2	2
Total Pasajeros Año	43.435	42.194	39.712	38.471	31.025	23.993
Gestión HBCH de Mercado	15%	13%	12%	11%	10%	8%
<b>Mercado Meta</b>	<b>6.515</b>	<b>5.485</b>	<b>4.765</b>	<b>4.232</b>	<b>3.103</b>	<b>1.919</b>

Elaboración Propia

La información obtenida a través del catastro de hoteles *boutique* fue además utilizada para estimar las distintas variables que determinan la demanda. Se estimó la cantidad de hoteles que se tendrá por año, como miembros del portal, y se consideró un promedio de 17 habitaciones por hotel, esto con el fin de calcular cuántas habitaciones se podrán gestionar por el sitio web. Se consideró un promedio de 2 personas por habitación. Se consultó a expertos respecto a su nivel de ocupación actual de la industria *boutique* y las proyecciones que se tienen para los años venideros, considerando su membresía en HBCh, lo cual ayudaría a mejorar esta tasa. Luego se expresaron las aspiraciones de HBCh de participación de mercado en gestión de esas habitaciones y se concluyó el mercado meta expuesto en la anterior tabla.

#### IV.4 Experiencias similares en Argentina y México

Ya se han logrado proyectos similares en países como Argentina y México, donde formaron plataformas dedicadas exclusivamente a la venta y comercialización de hotelería *boutique* de su país.

Ambos sitios se asemejan en tener sitios en los idiomas de inglés y español, gestionar no más de 50 hoteles, descripción de cada hotel con fotografías y opiniones, recomendaciones de los destinos turísticos, contestan preguntas por correo electrónico y sus hoteles son de tamaño pequeño y clasificado como *boutique*. Sin embargo, sólo la plataforma mexicana posee reservación de habitaciones en línea (*e-booking*), asistencia en línea, circuitos e integran a agentes de viajes.

Se realizó un uso de ambos sitios y se pudo constatar que ambos están en total operación, contestan los correos electrónicos para dar información de algún hotel o destino, el servicio de asistencia en línea en el sitio mexicano funciona correctamente en horario de oficina, y el servicio de *e-booking* no funciona para todos los hoteles, algunos tienen restricciones. Sólo el sitio mexicano cuenta con servicios adicionales al momento de reservar como lo son compra anticipadas de sesiones de spa y transporte desde el aeropuerto, y además solo ellos ofrecen pago de reservas en línea, a diferencia de la plataforma argentina que se reserva al consultar vía correo electrónico. En los anexos D y E puede ver pantallas de ejemplo de estos portales.

#### IV.5 Entrevistas en Profundidad

A continuación se detallarán los aspectos más importantes recogidos de las entrevistas, que estén dentro del contexto del tema de memoria. Estas entrevistas tienen como objetivo conocer las necesidades de los hoteles para correlacionarlas con lo que ofrecerá la plataforma, como también apoyar la investigación de la demanda.

José Campusano, dueño Hotel Acontraluz

- A su juicio es necesario que se implemente una regulación sobre hotelería *boutique*, debido al vacío regulatorio no se puede competir en igualdad de condición. Autodenominarse *boutique* es gratuito hoy.
- Él, junto a otros hoteleros de Valparaíso, están creando una asociación gremial de hoteles *boutique*. Han definido la hotelería *boutique* de Valparaíso como: Estar insertos dentro de Valparaíso Patrimonial; hotel de poca cantidad de habitaciones, que logre una atención personalizada; como base debe tener una infraestructura adecuada junto con buena calidad de servicio; cada establecimiento debe tener un elemento diferenciador, ya sea un carácter temático, arquitectura colonial, ecológicos, etc.
- Expone la idea de una nueva corriente de diferenciación, donde el pasajero quiere que se le trate distinto que al resto, ser atendidos como en casa, con mayores comodidades que aquellas que ofrecen productos sustitutos. Destaca la importancia que el pasajero le otorga el hecho de ser atendido afectuosamente, de manera acogedora y cercana. Esta corriente, postula a juicio experto, se contraponen a lo que la industria hotelera general ofrece, un servicio homogéneo, en donde se trata a una masa de clientes y no a cada uno de una manera personalizada.
- Señala que el primer gran problema de un hotel *boutique* es la promoción; por si solos es costoso acceder a sitios y publicidad, y además no existen sectores o agencias especializadas en *boutique*. Esto se traduce en un 30% de ocupación promedio anual.
- El segundo gran problema se resumen en que su gestión de reservas es a través de un formulario web, que se transforma en un email, luego esto itera en preguntas y respuestas vía correo electrónico, entre disponibilidad de habitaciones, preguntas de servicios y precios. Estas iteraciones son costosas y se pierden un número indeterminado de pasajeros en el camino. A la vez, se agrega el hecho de que la forma de pago sea con tarjeta de crédito, ante lo cual muchos pasajeros se oponen, por el riesgo de entregar información reservada vía telefónica o email. En la industria *boutique* prácticamente no existen métodos seguros de pago a distancia con tarjetas de crédito
- A juicio de experto el perfil de los pasajeros es de estrato socioeconómico alto, con un nivel sociocultural alto, interesado en la cultura, idiosincrasia, historia y esté en permanente educación. Este perfil presenta un rango de edad entre los 30 y 60 años y se destaca por valorar inmensamente el concepto de exclusividad. Es a este nicho al que se debe apuntar. El principal canal de planificación de sus momentos de ocio es internet.
- Recomienda y apoya, la idea de circuitos turísticos alojando en distintos hoteles *boutique*. Esto considerando la relevancia de la coherencia y que sea en regiones acotadas, por ejemplo circuito zona centro-sur.

Diego Lorca, encargado de área comercial y marketing Hotel Isla Seca

- Señala inexistencia de concepto “boutique” estándar. Para estar dentro de la categoría señala que debieron invertir en antigüedades ornamentales, de manera de generar un

ambiente característico en el hotel. Define *boutique* como un hotel asociado a lo típico de la región entremezclado con lo antiguo.

- Señala que no presentan problemas de promoción, por lo que han debido abrirse al mercado local y empresarial.
- Tienen dificultades en la gestión de reservas, ya que se basan en formularios y correos electrónicos, por lo que llegar hasta una reserva es un conjunto de iteraciones de pregunta y respuesta entre pasajero y el hotel.
- Indica que a los pasajeros les resulta problemático entregar información de sus tarjetas de crédito vía email o teléfono.

José Ignacio Santa Cruz, profesional área TI (Tecnologías de Información)

- Señala que para comenzar se debe optar por subir la plataforma a un servicio de hosting externo, lo que evita incurrir en los gastos de compra de servidor, personal que administre el equipo, conexiones, etc. Sin embargo, se deben cotizar aquéllas que incluyan altos niveles de seguridad, que no limiten ancho de banda de subida y bajada y que entreguen soporte las 24 horas del día, 365 días al año.
- Para levantar una plataforma de este tipo, tras definir requerimientos, se necesita un diseñador web, 2 programadores web y un Administrador de Sistemas. Con este equipo en un mes se podría montar la plataforma y al segundo mes debería estar operativa. Se recomienda mantener al Administrador de Sistemas a medio tiempo o FreeLancer para realizar mantenciones, corregir fallas y hacer modificaciones.
- Describe que la seguridad de pago electrónico no incumbe al portal web, ya que los operadores WebPay, PayPal, entre otros (que son los que reciben pagos de tarjetas de crédito electrónicos) realizan sus operaciones externamente al portal o sitio donde ofrezcan el servicio. De esta forma si un pasajero desea pagar una estadía lo puede hacer a través WebPay dentro del portal, sin embargo esto se realiza en los sistemas propios del intermediario. Cobran comisión del orden de 3% aproximado, dependiendo del intermediario.
- Los conocimientos y la oferta de profesionales disponibles para diseñar, programar y mantener esta plataforma existe y es amplia. Según su experiencia, se puede contratar un diseñador de nivel medio-alto por un valor aproximado de 600 mil pesos por el tiempo de un proyecto como este, 700 mil pesos por programador para un proyecto como este, y 1 millón de pesos por proyecto por un Administrador de Sistemas que levante una plataforma de estas características.

## **IV.6 Encuestas**

### **IV.6.1 Encuestas a hoteles**

Se diseñó una encuesta de 12 preguntas, la cual fue enviada electrónicamente a hoteles *boutique* que declararon vía teléfono, email o personalmente estar dispuestos a contestar la misma. Hoteles de todo el país, con el fin de conocer y establecer qué atributos son determinantes y característicos de los proveedores de habitaciones.

## **Objetivos:**

### Objetivo General

“Determinar las principales preferencias de los hoteles boutique, en términos de soluciones a sus posibles problemas y sus requerimientos”

### Objetivos Específicos

- Obtener información sobre la región a la que pertenecen y la relación del entrevistado con el hotel, de manera de obtener variables de segmentación.
- Determinar qué definición tienen los hoteles sobre el concepto *boutique* y los aspectos más valorados de este tipo de alojamientos.
- Conocer sus principales canales de promoción.
- Establecer su posición con respecto a variables del marketing mix, preguntando sobre disposición a pagar, características del producto, canales de venta.
- Obtener opiniones abiertas para recibir información cualitativa sobre la industria, con el fin de reforzar el análisis cuantitativo.

## **Cuestionario**

La encuesta está comprendida de 12 preguntas, el cuestionario se puede ver a detalle en el Anexo B.

En las tres primeras preguntas es sobre Nombre del Hotel (opcional), Región de Chile del hotel y cargo del encuestado en el Hotel. La cuarta hace alusión a que características considera el encuestado son necesarias para que un hotel se considere boutique, luego la quinta apunta a cuales atributos cree él son los más valorados por los pasajeros en un boutique. La pregunta 6 pretende ver que canales de promoción son lo más usados por estos hoteles. En las siguientes preguntas a los encuestados se explica brevemente sobre una plataforma web dedicada a vender y promocionar solo hoteles boutique, con esto en la pregunta siete se intenta ver cuáles son las características y servicios que, según ellos, no deberían faltar en este portal. En la octava se le pide al encuestado declarar si le interesaría que un portal como este haga gestión de reservas. Para la novena se quiere determinar cuál es la característica que más les atraen a ellos de este portal. Para las preguntas 10 y 11 van asociadas a disposición a pagar por membresía al portal y comisión por ventas realizadas. En la duodécima, y última, pregunta se deja un recuadro abierto para que nos envíen sus comentarios e ideas abiertas sobre el proyecto y la encuesta.

## **Muestra**

Se catastró 35 hoteles con datos de contacto completos y se les envió un email para invitarlos a participar de esta encuesta, donde aproximadamente a la mitad de ellos se tuvo que reforzar con un llamado telefónico recordando o informando sobre el correo electrónico, para aumentar la probabilidad de respuesta de la encuesta. De éstos, 18 hoteles respondieron estar dispuestos a

ayudar y contestaron esta encuesta electrónica. Esta convocatoria y encuesta se realizó entre los días 15 de junio y 1 de julio de 2010.

Las 18 encuestas corresponden correctamente a la muestra ya que todos fueron contestados por dueños, administradores o gerentes de hoteles boutique. Se encuestó al menos a un hotel por región excepto en las regiones I y III que no se pudo conseguir hoteles boutique que contestaran la encuesta. El 50% de los encuestados se declara dueño del establecimiento, un 22% Gerente y el resto 28% Administrador.

## **Resultados y Conclusiones**

Considerando los resultados de la encuesta, los datos recogidos permiten obtener las siguientes conclusiones:

En relación a las características necesarias para considerarse hotel *boutique* un 89% señala ser un hotel pequeño, de pocas habitaciones. Un 78% elige Nivel de servicio personalizado y de calidad; la mitad de los encuestados (50%) responde que es requisito estar ubicados cercanos a la naturaleza o algún área patrimonial y además ser diferenciados (o temáticos). Un 39% de las preferencias apuntan a 3 características específicas: tener espacios de relajación y privacidad, ubicarse en sectores no urbanos o distintos y tener una arquitectura característica. Como alternativas menos consideradas está el tener precios sobre los \$50.000, con un 17%, y la opción “otros” con un 11%. En esta última los encuestados proponen alternativas tales como “no ser un hotel en serie” y “entregar cariño al pasajero, generar lazos (filiación)”.

Respecto a cuáles son los atributos que ellos creen que son los más valorados por los pasajeros en un hotel *boutique* resulta Atención amena y personalizada con un 72%, Privacidad y silencio con 50%, Pocas habitaciones con 44%, Actividades de ocio obtiene un 39% y Diferenciación un 33%. Menos considerados son los Spa, masajes y lugares de relajación y arquitectura característica ambos con 28%. Acercamiento a la cultura y naturaleza obtuvo un 22% al igual que espacio de cultura y estudio. Por último, un 11% elige “otro” escribiendo “estar en un espacio diferente” y “filiación, generar lazos”.

En el caso de la sexta pregunta, la cual apunta a conocer los canales de promoción más utilizados por los hoteles, se obtiene que un 83% dice utilizar página de web propia, 67% agentes de viajes, 61% portal de viajes y hoteles, un 33% “otro”, email masivo con 28% de las preferencias, volantes por correspondencia con un 11% y líneas aéreas 0%. Dentro de “otro” los hoteles señalaron espontáneamente revistas especializadas e inversiones en publicidad.

Sobre los servicios que debería tener una plataforma comercial los encuestados señalan lo siguiente: El 67%, de los encuestados, concuerdan en que se debe tener Gestión de reservas para hoteles y pasajeros (*e-booking*), un 56% señala promoción a mercados internacionales y nacionales, que sólo hoteles boutique se vendan y promocionen en este portal un 50%, asistencia en viaje al pasajero (información, traslados, etc) un 33%, entregar una membrecía al hotel boutique un 22%, circuitos de estadía en distintas regiones del país alojando en hoteles boutique también un 22% y “otro” un 5% en donde se señala “portal con alusión a lo diferente”.

Respecto al interés por que el portal gestione sus reservas, un 78% señala que SI mientras que el porcentaje restante señala que NO le interesa.

En la pregunta cerrada de cuál es la característica que más le atrae del portal, un 50% señala que es la promoción, venta y descripción del hotel en mercados internacionales y nacionales. Esto es seguido por tres características que comparten el mismo porcentaje (16, 7), éstas son: Gestión de reservas (e-booking), Distinguir qué hoteles en Chile son o no son *boutique*, y por último, recepción de pagos electrónicos (WebPay, PayPal). Las alternativas Asistencia en viaje a los pasajeros, Circuitos de hoteles boutique por Chile y “otro” obtuvieron 0% de las preferencias.

En relación a la disposición a pagar por la membresía para pertenecer al portal, un 56% señaló que estaría dispuesto a pagar \$250.000, un 33% \$0 y 11% dispuestos a pagar \$500.000. Ningún encuestado mostró disposición a pagar más de \$750.000.

En cuanto a la disposición a entregar una comisión por venta realizada, un 50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un 10% de comisión, un 17% estaría dispuesto a pagar un 7% de comisión, otro 17% pagaría un 20% de comisión, un 11% pagaría un 14%, y por último, un 6% a entregaría un 5% de comisión. No hubo sujeto encuestado que se inclinara por la opción de 2% de comisión. Como dato agregado un 78% de los encuestados está dispuesto a pagar al menos un 10% de comisión.

#### **IV.6.2 Encuesta a pasajeros**

Se diseñó una encuesta de 18 preguntas, la cual fue llevada a cabo electrónicamente con la ayuda del Hotel Acontraluz. A su vez, se encuestó personalmente a personas en Valparaíso, y en distintas zonas de la capital, principalmente el barrio Bellavista y el sector del cerro San Cristóbal. Ésta fue diseñada con el fin de obtener información cuantitativa de las preferencias del mercado meta sobre plataformas web, servicios turísticos y percepción de hotelería *boutique*.

#### **Objetivos:**

##### Objetivo General

“Determinar las preferencias del mercado meta definido, respecto a alojamiento turístico *boutique* y servicios de una plataforma comercial”

##### Objetivo Específico

- Obtener variables que permitan segmentar a los encuestados, para poder ajustarlos al mercado meta.
- Conocer el tipo de alojamiento turístico que frecuentan los encuestados.
- Definir la disposición a pagar por habitación y servicios complementarios de la plataforma web.
- Establecer qué concepto tienen los pasajeros sobre hotelería *boutique* y cuáles son los atributos más valorados de la industria.

- Mejorar la información sobre atributos del marketing mix, con objeto de definir atributos del producto, precio, canales de promoción y características de la plaza.

### **Cuestionario:**

La encuesta consta de 18 preguntas, se puede ver en detalle en el Anexo C.

Las tres primeras preguntas son sobre información personal del encuestado (edad, sexo, nacionalidad). Luego en la cuarta de éstas se consulta acerca del tipo de alojamiento turístico donde suelen hospedarse los encuestados. La quinta pregunta busca determinar qué actividades prefiere realizar el pasajero. Ya en la sexta pregunta de la encuesta, se logra obtener información sobre su disposición a pagar sus alojamientos turísticos más frecuentados. En las preguntas 7 y 8 el objetivo es detectar si los encuestados conocen el concepto *boutique* y si han tenido la posibilidad de alojar en alguno de estos hoteles. Si su respuesta es positiva, con la pregunta 9 se intenta dilucidar cuáles son los atributos que más valora un pasajero en un hotel *boutique*. Desde la pregunta 10 hasta la 14, se busca obtener información respecto a cómo el pasajero planifica sus viajes turísticos, qué formas de pago utiliza y qué tipo de tarifa prefiere. Desde la pregunta 15 hasta el término del documento se presenta una plataforma comercial teórica y se encuesta sobre características que los encuestados preferirían para un portal de hoteles *boutique*, tales como gestión de sus traslados y actividades recreativas y disposición a pagar por estos servicios.

### **Muestra**

La encuesta fue ejecutada entre los días 20 de junio y 5 de julio de 2010. Ésta fue diseñada de manera electrónica utilizando tecnología *GoogleDocs*, la cual entrega una herramienta de encuestas. Ayudado por el Hotel Acontraluz, la encuesta fue enviada electrónicamente a pasajeros que han alojado en este hotel. Para aumentar la cantidad de encuestas recibidas se encuestó presencialmente a turistas en el cerro Concepción de Valparaíso y principalmente en el barrio Bellavista y cerro San Cristóbal de Santiago. Se escogieron estos lugares por la mayor probabilidad de encontrar pasajeros que suelen incurrir en gastos que superan los US\$100 por noche.

Se logró recibir un total de 61 encuestas. Se filtró por gasto promedio en alojamiento sobre US\$100, con lo que se obtuvo un total de 53 encuestas que corresponden al mercado objetivo. La edad promedio de los encuestados es de 44 años, mientras que el 54% corresponde a hombres y el 46% a mujeres. Un 15% de los encuestados son de nacionalidad española, 13% chilena, 9% norteamericana, 9% mejicana, 9% alemana, 9% brasilera, 8% francesa, 6% italiana, 6% inglesa, 6% canadienses, 6% argentina, 2% declaró ser australiano y 2% portugués. Todo este análisis corresponde a nuestro mercado objetivo de 53 encuestas respondidas.

### **Resultados y conclusiones**

Con respecto a los resultados de la encuesta recogida, se obtiene la siguiente información:



La mayoría de los encuestados suele alojarse en hoteles 4 estrellas (28%) u hoteles *boutique* (30%), El 13% se hospeda en hoteles 5 estrellas, un 11% en hosterías o posadas, un 9% en resorts, un 6% en hoteles 3 estrellas, y sólo un 2% en lugares propios o de amigos.

En relación a las actividades más realizadas por los encuestados, se encuentra la lectura (49%), actividades relacionadas con la naturaleza (45%), fotografía (42%), visitar museos (42%), ir a restaurantes (42%), deporte aventura (36%), instancias de relajación (30%). Luego, con menos preferencias, se encuentra la pesca (23%), meditar (11%), ciclismo (11%), tomar sol (11%), hiking (9%), escuchar música clásica o folclórica (9%), escuchar música pop (6%) y trekking (4%).

El gasto promedio de alojamiento por noche de los encuestados es de US\$217, donde el 100% es mayor o igual a US\$100 y el 33% es mayor o igual a los US\$300.

El 96% de los encuestados conoce el concepto *boutique*, mientras que el 74% ha alojado alguna vez en un hotel *boutique*. De los que declararon haber alojado alguna vez en este tipo de hoteles, se pudo extraer lo siguiente que los atributos que más valoran los pasajeros en un hotel *boutique* son: Atención amena y personalizada (58%), cercano a la naturaleza (43%), arquitectura especial (38%), tranquilidad y silencio (38%), pocas habitaciones (33%), espacio de cultura y estudio (33%), actividades de ocio (25%), diferenciación con respecto a otros hoteles (20%) y por último spa, masajes y relajación (15%).

Al mismo tiempo, los resultados sugieren que el 53% de los encuestados declara planificar y realizar sus viajes con su pareja, 17% y 17% con amigos. El 13% restante declaró hacerlo con toda su familia.

En cuanto al nivel de importancia que le dan a los siguientes medios de información para planificar sus viajes, los resultados en promedio señalan lo siguiente: Internet, importancia muy alta; televisión, importancia baja; agencias de viajes, importancia media; aerolíneas, importancia baja; referencias e información de amigos y conocidos, importancia muy alta; revistas de turismo, importancia media-baja. Con estos datos se puede concluir que internet es el medio de mayor importancia para el segmento objetivo, como también la referencia de sus amigos y conocidos.

Al preguntar sobre los medios de pago mayormente utilizados, la encuesta arrojó los siguientes resultados: Pago presencial en el hotel, frecuencia media-baja; pago a través de envíos de dinero, frecuencia media; pago con tarjeta de crédito en página web, frecuencia media; pago con tarjeta de crédito por teléfono o email, frecuencia media; pago a través de agencia de viaje, frecuencia media. Con lo que se concluye que no predomina ningún medio de pago.

Respecto al medio de pago que más prefiere el pasajero, se puede observar lo siguiente: el más preferido es pago con tarjeta de crédito en página web (53%), luego el pago presencial al momento de llegar al hotel (25%), envío de dinero por agencia o banco (11%), pago en agencia de turismo en el país de origen (9%) y por último pago con tarjeta de crédito vía teléfono o email (2%). Se observa un claro predominio en la opción de pago electrónico vía web.

En relación al tipo de tarifa que el pasajero prefiere pagar, la mayoría de los encuestados se inclinó por tarifa simple que considere alojamiento y servicios básicos (79%), mientras que el resto prefirió la tarifa *all inclusive*, la cual considera todas las comidas, servicios adicionales y actividades (21%).

Al presentar el portal al encuestado y consultar sobre qué características no deben faltar y cuáles son más valoradas, resultó que el mayor porcentaje indicó que éste debe contar con *e-booking*, el cual contenga información instantánea de habitaciones disponibles en cada hotel (68%). En segunda opción se encuentra la recepción de pago electrónico con tarjetas de crédito (55%) y en el siguiente atributo valorado está que el portal sólo tenga hoteles del tipo *boutique* (47%). En niveles más inferiores se incluyen alternativas como fotografías de cada hotel y sus alrededores (34%), circuitos de hoteles por regiones del país (34%) y opiniones de pasajeros sobre los hoteles (30%). Sin embargo, ninguno tiene un predominio absoluto, y a la vez todos tienen una alta valoración; el porcentaje más bajo fue de 30%, el cual indica un nivel importante de preferencia.

Respecto a la pregunta cerrada de si al pasajero le gustaría que este portal gestione sus traslados entre el aeropuerto y el hotel, el 89% declaró que Sí le interesa, mientras un 11% declaró que no le interesa. Distinto es el escenario al preguntar si desearían que el portal gestione sus actividades recreativas como expediciones, visitas a museos, entre otras. En este caso un 63% declaró que No le interesa y un 37% que Sí está interesado.

En la última pregunta de la encuesta, relacionada con la disposición a pagar por servicios extras, como traslados entre aeropuertos y actividades, se pudo observar que un 48% no está dispuesto a pagar por ello. Sin embargo, con una cifra cercana a la anterior, un 35% está dispuesto a pagar US\$100 o más, y un 17% a pagar US\$50. El precio promedio de disposición de pago de los pasajeros interesados por este servicio es de US\$135.

#### **IV.7 Conclusiones**

Tras haber identificado la oferta de hoteles *boutique*, precios y cantidad de habitaciones promedio, habiendo caracterizando éstos, y estudiado los productos sustitutos, se puede observar una industria hotelera *boutique* instalada en cada una de las regiones de Chile, en notorio auge y desarrollo. Esto además da fundamentos para afirmar que no existe ningún sitio web dedicado a la venta y comercialización de habitaciones *boutique* en Chile, probablemente debido a lo poco explorado de este nicho.

Algunos hoteles ya utilizan servicios de venta de habitaciones, aunque insertos en medios que promocionan una amplia gama de hoteles, incluyendo algunos de menor categoría, como hostales y posadas, lo cual los desvía del target de su negocio. Probablemente se pensó que utilizar este tipo de plataforma web los acercaría a sus mercados internacionales objetivos, como lo son países europeos, norteamericanos y otros como Brasil y México. Sin embargo, este objetivo no es cumplido satisfactoriamente debido a la coexistencia, en estas plataformas, con todo tipo de hoteles y en donde las características propias de un hotel *boutique* se disgregan.

El posicionamiento en internet es fundamental y encontrar los correctos *keywords* asociados al portal pueden hacer diferencia entre un sitio poco o altamente visitado. Se recomienda utilizar conceptos como *turismo rural, patrimonio de la humanidad, Patagonia, Valparaíso, SPA*, entre otros además del más evidente que es *hotel boutique- chile*. Esto para aumentar las probabilidades de que un potencial pasajero llegue al sitio navegando y haciendo consultas en internet.

Cabe destacar que los cálculos realizados para determinar el mercado meta son mesurados y no exageran la realidad de la industria ni aspiran a porcentajes no probables. Estos cálculos determinan, por sus supuestos, cómo máximo aumentar la tasa de ocupación de los hoteles a un 36%, mientras que el portal aspira a vender como máximo un total del 15% del total de ventas de cada hotel. Se espera tener un total de 30 hoteles. Esto refleja un pronóstico conservador.

Respecto a los resultados obtenidos de las 2 encuestas, realizadas a hoteles y turistas, como también las entrevistas a profundidad, se puede decir que éstas son una base fundamental para la caracterización del pasajero *boutique*, además de apoyar los capítulos de Modelos de Negocios, Plan de Marketing y Plan de Operaciones.

## V. Modelo de Negocios

### V.1 Propuesta de Valor

Entregar un servicio de información y centralización de hotelería *boutique* chilena, que se conjugue con las experiencias vividas en este tipo de lugares. Con esto se busca entregar un servicio que esté a la altura del pasajero *boutique*, como también un adecuado canal de promoción y ventas para los hoteles.

Al pasajero *boutique* se pretende crear valor, entregando un servicio único y oportuno, que aproveche las economías de escala, además de que ayude a los hoteles a mejorar sus precios y tasas de ocupación, que realice gestión de reservas, asistencia en viaje de información, creación de circuitos de los principales lugares turísticos y que entregue una membresía HBCh como certificación *boutique*.

Sobre estos aspectos enumerados anteriormente se detalla la propuesta de valor de cada uno:

- **Único y Oportuno:** Aprovechando que aún no existe un tipo de servicio como el que se quiere implementar, y considerando la experiencia exitosa en países con hotelería similar, es que se pretende entregar un servicio alineado con lo que los pasajeros viven en estos hoteles. Atención rápida, con contestación efectiva de emails, asistencia en línea por voz, harán de una experiencia única consultar y reservar en HBCh.
- **Economías de escala:** Al conseguir una cartera de hoteles trabajando en HBCh, se generan economías de escalas atractivas que logran entregar atractivos precios a los hoteles y pasajeros. Apoyándose en el punto anterior, en lo que a ser oportuno se refiere, esto se volverá una ventaja competitiva que puede volverse difícil de perder al estar insertos en el mercado.
- **Mejora de precios y tasas de ocupación:** Al mejorar la distancia de comunicación entre sus mercados metas, se pueden mejorar sus precios de venta y tasas de ocupación. Esto gracias a que se le da al hotel un servicio de marketing e información centralizada y certificada sobre sus prestaciones, y en sinergia con las economías de escala se logra esto.
- **Gestión de Reservas:** HBCh entregará un servicio a la altura de la época en que se vive. Actualmente a estos hoteles, dado su tamaño natural, les resulta costoso adquirir software de *booking*, por lo que las reservas son realizadas, en su mayoría, de manera telefónica o por correo electrónico. Esta plataforma otorgará a los pasajeros un servicio de *e-booking*, el cuál brindará información de los hoteles con membresía, como es el número y tipo de habitaciones disponibles según fecha, precios, y facilidad de pago vía web. De esta manera se evitarán engorrosos depósitos extranjeros y envíos de información privada de tarjeta de crédito vía teléfono o email.
- **Asistencia en viaje de información:** Los hoteles *boutique* generalmente están ubicados en zonas rurales, donde no existen hoteles del tipo tradicional. HBCh asistirá al pasajero respecto a información de transportes autorizados y seguros, tipo de cambio, dificultades con el idioma. A la vez, de manera acogedora, el pasajero recibirá un email de bienvenida y confirmación de reserva con datos hoteleros; el hotel sugerirá paseos acorde al entorno

turístico, entregando también información sobre celebraciones culturales típicas de la zona, para hacer la estadía aún más única y especial (semana santa, glorias navales, fiestas patrias, entre otras).

- **Circuitos:** Elegir un hotel *boutique* puede ser un gran experiencia, pero alojar en 3 hoteles en distintos puntos turísticos puede convertirse en algo realmente sobresaliente. Se ofrecerá la posibilidad de hospedar en distintos hoteles *boutique*, recorriendo destinos llamativos y con variados atractivos. A modo de ejemplo, pueden ser circuitos enfocados en el norte de Chile, zona centro-sur, zona sur, zona extrema sur y Patagonia. Por lo que si el pasajero elige, por ejemplo, la zona centro sur, hospedará en un hotel en la región metropolitana conociendo las montañas de Farellones, luego irá a Valparaíso a maravillarse con el puerto y sus alrededores, para finalizar sus vacaciones en un hotel ubicado en alguna viña de la VI o VII región.
- **Membrecía HBCh:** Será el sello certificador de calidad y confianza para los hoteles y garantía para pasajeros. Esta membrecía permitirá a hoteles y pasajeros acceder a lo detallado anteriormente. Los hoteles bajo esta membrecía tendrán certificación HBCh de ser hoteles *boutique* de calidad.

Lo recientemente detallado está motivado principalmente por la oportunidad que se presenta al no haber actores que estén realizando un proyecto similar. El hecho de que los hoteles *boutique* en Chile tengan dificultades en lo que respecta a su gestión y promoción, también es un importante motivador. Cada una de las propuestas de valor es producto de un exhaustivo análisis estratégico y del estudio de experiencias similares en otros países.

Por último cabe destacar que estos valores apuntan a aumentar el nivel de servicio entregado a los pasajeros *boutique*, quienes que actualmente reciben alta atención solamente durante la estadía y no en el proceso de búsqueda de información, consultas y reservas. Se produce la contradicción de que pasajeros que buscan alto nivel de servicio se encuentran con altas dificultades para encontrar estos hoteles, que se caracterizan por su privacidad, tranquilidad, exclusividad y atención personalizada y de alto nivel.

## V.2 Percepción de Ingresos

El servicio que se entregará funcionará de la siguiente manera: existen hoteles que pertenecen a la plataforma HBCh, los cuales han de pagar una membrecía para acceder a los servicios que el sitio les brindará; en la página web navegarán potenciales pasajeros que consultarán por los hoteles que se ofrecen, verán fotos y leerán opiniones, también podrán ver disponibilidad de habitaciones del hotel que les interese, luego si finalmente se decide por hospedarse en alguno de estos hoteles el sistema le solicitará su información y hará un cobro anticipado del 10% del total del precio cotizado por la habitación; este cobro se hará de manera electrónica, con tarjetas de crédito, o se deberá realizar a través de transferencias o depósitos; al realizar el pago del 10% del costo de la habitación HBCh reservará el derecho para que el pasajero se hospede en el hotel y habitación seleccionado, en la fecha que él estipuló; el resto del valor deberá cancelarlo de manera presencial al momento de realizar el *check-in* en su hotel de destino.

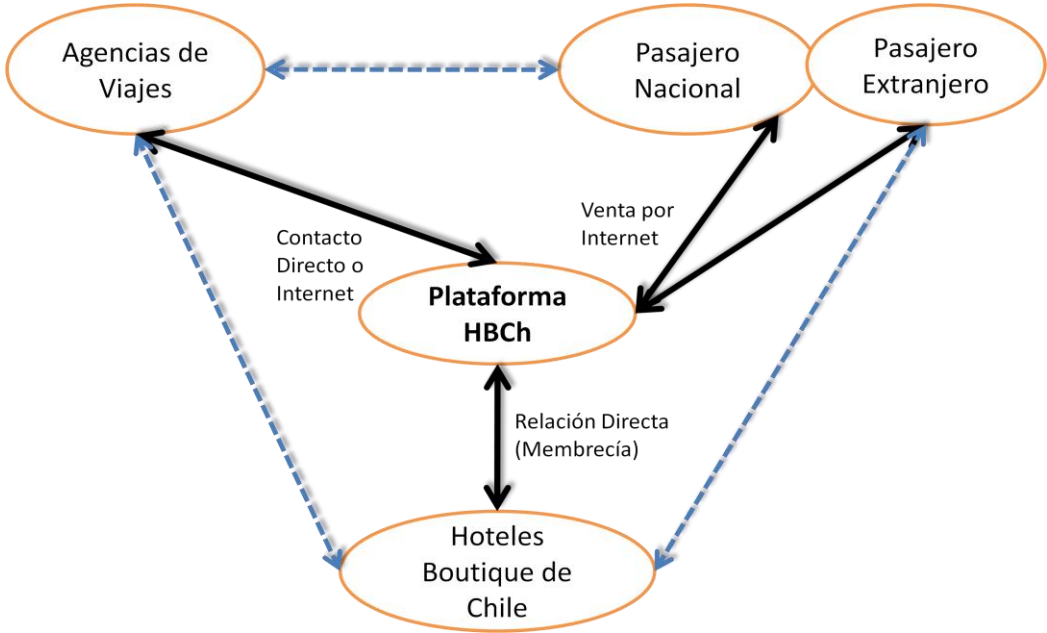
De esta manera, y tal como en capítulos anteriores se ha señalado, se configura a los hoteles como clientes pero también como proveedores, ya que reciben el servicio de promoción y gestión de habitaciones, pagando una membresía, pero también entregan como insumo sus habitaciones para ser vendidas a través del portal. Los pasajeros se establecen como clientes, y sus flujos se generan al venderles una habitación.

Dentro de las relaciones que tendrá HBCh se encuentran Pasajero Nacional, Pasajero Internacional, Agencias de Viajes y los hoteles *boutique*. El tipo de relación con cada uno de ellos es distinto e incluso entre ellos también pueden existir relaciones directas.

Se debe apuntar al fortalecimiento de esta plataforma comercial para evitar los *bypass*, y que actores como un pasajero internacional y un hotel, conversen directamente al reservar.

A continuación la figura 3 grafica las relaciones, de los participantes de este modelo.

**Figura 3:** Relaciones entre principales actores del modelo de negocios



Una fuente de ingresos viene de la membresía que pagarán los hoteles por pertenecer al selecto grupo de hoteles HBCh. Se ha decidido cobrar una membresía además de comisión por ventas, debido al posible incentivo por parte de los hoteles, de ocupar la plataforma como medio de marketing gratuito para luego relacionarse directamente con el pasajero. Esto si no se cobrara membresía. Al pagarla, está explícita la intención del hotel por invertir en publicidad, gestión de reservas y el resto de los servicios que ofrece esta plataforma, por lo que se elimina el incentivo a relacionarse con el pasajero directamente y adicionalmente estimula el uso de los servicios contratados.

Otra fuente de ingresos es lo que los pasajeros pagan al reservar por HBCh. Aquí se le cobrará al pasajero un 10% del total del costo de la habitación. El pago de este porcentaje permitirá al pasajero realizar su derecho de reserva, donde el resto 90% será pagado presencialmente en el hotel de destino. Esta comisión por reserva será los honorarios totales que cobrará HBCh al hotel por este servicio de venta de habitaciones.

Por último se ha ofrecido un servicio de transporte entre el aeropuerto y el hotel para los pasajeros que reserven en la página, este servicio sólo puede ser vendido a aquéllos que paguen su reserva. Este servicio tendrá un valor de US\$100 y cubrirá el traslado completo aeropuerto-hotel-aeropuerto, facilitando al pasajero las complicaciones de buscar por su cuenta este servicio. Los traslados lo harán empresas externas acreditadas por cada aeropuerto donde trabajen.

## VI. Plan de Marketing

### VI.1 Marketing Estratégico

#### VI.1.1 Estrategia Genérica

Aprovechar las ventajas competitivas, tras identificarlas y explotarlas, es uno de los aspectos importantes a considerar dentro de la estrategia genérica. Además se debe considerar el análisis interno y externo del medio y del proyecto, con tal de crear estrategias que enfrenten las posibles amenazas y debilidades con las fortalezas y oportunidades. Dada la propuesta de valor entregada en el modelo de negocios se debe dar un **servicio boutique**, en la plataforma web. Este servicio debe estar al nivel de lo que el pasajero boutique está buscando y correlacionado con la propuesta de valor. Esto debe estar alineado a entregar una experiencia de compra única, que coincida a lo que un hotel de este tipo entrega, que son hospitalidad, cercanía, privacidad, calor de hogar. Esto señala que la estrategia a seguir será de **diferenciación** con respecto a cualquier otra oferta de portal comercial, donde el enfoque estará en los servicios a entregar al pasajero al momento de planificar su viaje, satisfaciendo las necesidades del pasajero boutique.

Al mercado meta que se desea apuntar, ya señalado en el capítulo de investigación de mercado, son aquellos que suelen gastar en promedio más de US\$100 la noche en alojamiento. Sin embargo el principal cliente, y a quién se ha estudiado y decidido como nicho a explotar, es el llamado “pasajero boutique”, que tal como ya se ha descrito, son aquellos pasajeros de edad promedio 45 años, nivel sociocultural alto, que generalmente realizan sus viajes solos o con pareja, sus principales canales de planificación de vacaciones son agencias de viajes e internet y les importa mucho la opinión de sus cercanos y de otros pasajeros que comenten las experiencias vividas en hoteles o destinos. Destacan de nacionalidad española, alemana, brasileña, mejicanas y estadounidense, como también franceses y están muy interesados en destinos culturales y que estén asociados a la naturaleza.

En correlación a esta estrategia “boutique” se debe tener una preocupación especial por qué hoteles se ofrecerán en el portal y cuántos. Para esto los hoteles deben cumplir ciertos estándares mínimos de calidad como son baño privado, televisión de cable, calefacción, acceso a internet. Sin embargo estos requerimientos no son suficientes por lo que se debe velar para que se cumplan aspectos como que el hotel no supere las 30 habitaciones, idealmente de 20 o menos, estén ubicados en sectores de alto nivel patrimonial, histórico o natural, además de que ofrezcan servicios extras como relajación, lectura, cabalgatas, pesca u otros afines. La correcta selección de hoteles ayudará a la estrategia de diferenciación, además de ser de alta valoración de los pasajeros.

Dentro de la diferenciación está el ofrecer atributos únicos a los clientes, con tal de tener una buena estrategia y exitosa. En consecuencia de esto se ofrecerá un servicio de e-booking y recepción de pago electrónico, el cual no lo tienen las páginas web propias de cada uno de los hoteles boutique. Esto no tan solo evitará las iteraciones entre consultar vía email si existe disponibilidad de alguna habitación y los engorrosos pagos por depósitos de dinero desde el



extranjero, sino que también marca una diferencia entre lo que cada hotel ofrece por sí solo en sus propias páginas y lo que tendrá Hoteles Boutique Chile.

Lo que se busca es diferenciarse en la mayor cantidad de variables posibles, para disminuir la probabilidad de perder ventas frente a los competidores. Acorde a esto se integra la propuesta de valor que apunta a diferenciarse en lo mayor posible. Esto entregando servicios de información para asistencia en viaje, ofreciendo circuitos hospedando en más de un hotel, incluyendo servicios de traslados desde y hacia los aeropuertos, además de informar sobre opiniones de otros pasajeros que ya hayan alojado en los hoteles seleccionados.

Esta estrategia busca contrarrestar las posibles adversidades reveladas en el análisis de las cinco fuerzas de la competencia. Donde la amenaza sobre productos sustitutos podría ser lo más crítico, pero enfrentándolo en base a la diferenciación asociado a entregar lo que si valoran el mercado meta entonces podría ser posible un posicionamiento con éxito.

El principal riesgo sobre tomar una estrategia de diferenciación es que el cliente valore la diferencia, entre este servicio de habitaciones boutique y otro que esté orientado ser líder en costos, demasiado alta. Este riesgo se puede diversificar evitando ofrecer más atributos que los que realmente valora el mercado meta, lo cual se puede cuantificar con métodos de investigación de mercado y de encuestas. Otra decisión que se ha tomado para contrarrestar estos riesgos es ofreciendo tarifas diferenciadas ofreciendo de manera adicional si lo requiere servicio de traslados entre aeropuertos, por ejemplo.

### **VI.1.2 Estrategia de Posicionamiento**

Esta estrategia consiste en proyectar una idea o concepto desde la empresa y el servicio que se ofrecerá. Ella debe estar en sintonía con los atributos y gustos que el mercado meta valore, con el fin de satisfacer sus necesidades y proyectar una imagen que el reciba como propia, conocida y lógica. En relación a esto es como se desea que se perciba la marca. Esta estrategia es en la actualidad un factor crítico del marketing ya que cada día los clientes están más sofisticados, dejando de valorar los atributos del producto, la marca o beneficios que éste le entregue, sino que valora mucho más el posicionamiento que el servicio o producto produzca en su mente.

Se podría decidir en seguir la estrategia de posicionamiento de estilo de vida, pero la diferenciación que cada hotel tiene dificulta definir un estilo de vida que satisfaga los perfiles, que proyecta o busca cada hotel. Es por esto, que se ha escogido utilizar el posicionamiento basado en las características del producto, ya que dentro de lo específico que es enfocarse en un pasajero boutique da mayores libertades de acción y es igualmente, o mejor, efectiva que la anterior. Esta estrategia permite, no sólo enfocarse en aquellos pasajeros que lleven un estilo de vida como el del perfil pasajero boutique extranjero y nacional, sino que también a cualquier potencial pasajero que valore los atributos *boutique*.

A partir de lo anterior, la empresa deberá proyectar atributos como la tranquilidad, gusto por la naturaleza, sofisticación, además de características del Chile patrimonial. Esto le permitirá diferenciarse con los servicios sustitutos, como también posicionarse en coherencia de las

propuestas de valor, del modelo de negocios, y los atributos ya discutidos en la estrategia genérica.

### **VI.1.3 Marca y Logo del Portal**

La marca seleccionada ha sido “Hoteles Boutique Chile” ya que es la conexión más evidente de lo que se quiere ofrecer, un conjunto de hoteles seleccionados boutique de Chile. En relación a esto la marca es sencilla y no da pie para segundas interpretaciones. Así como el logo que se quiere utilizar es el expuesto en la figura X, el cual busca reflejar la simpleza y calidad que ofrecen las habitaciones y servicios boutique.

**Figura 4:** Logo “Hoteles Boutique Chile”



Diseñado por Bernardita Chacra

## **VI.2 Marketing Táctico**

### **VI.2.1 Producto**

El servicio que se entregará será de ofrecer un selecto grupo de hoteles boutique perteneciente a Chile. Esta oferta estará inserta en una plataforma web, la cual cumplirá el objetivo de promocionar y comercializar estos hoteles.

Se puede acceder a este portal desde cualquier sitio del mundo, que tenga conexión a internet y una computadora personal, las 24 horas del día y los 365 días del año. Esto entrega un servicio continuo a quienes estén buscando información y quieran reservar habitaciones. El sitio estará en los idiomas de inglés y español, disponible para todos los visitantes.

Por parte de la oferta de hoteles se tendrá un número aproximado de 30 hoteles boutique, que representen los principales puntos turísticos de Chile. En este portal ellos podrán mostrar sus servicios e instalaciones, incluidos en descripciones del hotel y detalles con fotografías reales de sus alrededores e infraestructura. Esto permitirá que el pasajero encuentre en un solo lugar toda la información centralizada de los más importantes hoteles boutique de Chile. Cada uno de estos hoteles, al ser catalogados como boutique, cumplen una serie de servicios mínimos como son habitaciones con baño privado, televisión de cable o digital, internet wi-fi o acceso a computadores en la red, como también cada uno de ellos entrega prestaciones diferenciadoras según su oferta, ellas pueden ser servicios de masajes, relajación, spa, cabalgatas, terrazas de descanso, zonas de lectura, SPA, cafeterías, entre otras. En promedio los hoteles que se ofrecerán

en este portal tendrán 15 habitaciones, lo cual hace de la experiencia de descanso auténtica, única y muy personal.

Además de esto existirá un servicio de e-booking para cada hotel, esto facilita al pasajero la información de disponibilidad de habitaciones de un hotel en particular, el precio de la que se consulte, así como verificar los distintos precios entre piezas del mismo hotel o compararlos con el resto. Esta característica es uno de los atributos fundamentales del portal, altamente valorado por hoteles y turistas.

Complementando el servicio de e-booking estará un sistema de recepción de pagos electrónicos donde el pasajero local o extranjero podrá realizar sus reservas en línea. Este sistema permite que a través de una tarjeta de crédito se ingresen en sistemas seguros, como WebPay y PayPal), los datos de sus tarjetas y generar los cobros de manera instantánea.

El sitio web recomendará al turista realizar un viaje dentro del país dentro de un Circuito. Esto entrega de manera simplificada un viaje a 3 o 4 principales zonas turísticas alojando en hoteles boutique, lo que genera un mayor atractivo ya que ahorra el tiempo de averiguar y reservar en distintos hoteles.

Identificado como un atributo altamente valorado el sitio incluirá un sección donde los pasajeros tras alojarse en un hotel podrán comentar su experiencia y alimentar de información, historias y críticas sobre lo vivido en estos hoteles. Esta característica permitirá a quien planea sus vacaciones saber qué opinión tuvieron los anteriores huéspedes y mejorar su nivel de decisión.

Para aquellos huéspedes que lo deseen, después de reservar en algún hotel, podrán conseguir un servicio de traslado desde el aeropuerto hasta el hotel de destino, evitando que el turista tenga problemas consiguiendo taxi o transfer que no den un buen servicio y simplificando su viaje.

Así como dentro de la estrategia genérica está definido estar correlacionados con los servicios que entrega un hotel boutique, se ha decidido entregar asistencia en viaje el cual un ejecutiva estará de manera remota, en línea en el portal, informando y contestando requerimientos y consultas de los pasajeros. Este servicio estará disponible en horarios de oficina según escala chilena.

Sin embargo el mismo producto se valora de manera distinta desde el lado de los hoteles, el cual se ha pensando ofrecer a estos hoteles una membresía a “Hoteles Boutique Chile”. Ella entregará una marca de calidad, pertenecer a un selecto grupo de hoteles. De manera menos tangible el producto está enfocado en ofrecer promoción y mejora en sus tasas de ocupación a ellos. Siendo este portal una vitrina donde pueden venderse, informar de sus instalaciones y servicios, como también mejorar su imagen.

## **VI.2.2 Precio**

Se debe destacar que el precio se fija para hoteles y pasajeros, donde cada uno de ellos paga por distintos servicios.

Se ha considerado los atributos que tendrá el servicio que se ofrecerá junto con la disposición a pagar de turistas y hoteleros, la cual fue evaluada entre una investigación de mercado que consideró precios de la competencia, entrevistas a profundidad con expertos y dos encuestas cuantitativas donde en uno de sus ítems se hace la pregunta por disposición a pagar.

Los precios para hoteles están la siguiente Tabla 10:

**Tabla 10:** Tarifa a Hoteles

<b>Tarifas a Hoteles</b>	
Membrecía Anual	\$ 250.000
Comisión por ventas	10%

El pago de la membrecía anual da derecho a pertenecer al portal accediendo a todos los servicios preparados para ellos, la duración es de un año. Además por cada venta de habitación que se haga HBCh se quedará con el 10% del valor total de la estadía del pasajero.

También se cobrará a los pasajeros, tal como está a continuación:

**Tabla 11:** Tarifa a Pasajeros

<b>Tarifa a pasajeros</b>	
Para consultas y navegar	US\$0
Reservas online	10%
Traslados Aeropuerto-Hotel	US\$100

Se puede observar que para acceder como turista al portal no tienen ningún costo, y se podrá consultar por habitaciones, ver fotografías, leer detalles y opiniones de los hoteles de manera gratuita. Si el potencial cliente decide realizar alguna reserva se cobrará un 10% del valor total, como concepto de pago del derecho de reserva de la habitación por el periodo y condiciones establecidas. Es este mismo 10% que se le cobra al pasajero como reserva el cual queda como ingreso para HBCh y se transforma en la comisión que se le carga al hotel por generar una venta para ellos. Además si el pasajero lo requiere podrá agregar el servicio de traslados desde el aeropuerto hasta el hotel por un valor de US\$100.

### **VI.2.3 Plaza**

Sobre la forma en qué Hoteles Boutique Chile canalizará sus servicios son principalmente dos los medios: la más importante es el mismo sitio web, la segunda es venta directa a hoteles.

Como se ha descrito en la forma de operar en el capítulo Modelo de Negocios, una parte importante de los recursos irá en la operación de la página web, el buen funcionamiento de ella y su difusión. Es aquí donde el negocio mismo sucede, se efectúa cada venta de una habitación.

Como canal complementario se tendrá la venta a través de hoteles, quienes para simplificar su operación podrán vender su capacidad utilizando la arquitectura de HBCh. Esto es considerando

que una parte de los ingresos viene dado por el pago de la anualidad de membresía para pertenecer a este portal. Este se realiza tras el contacto directo con el gerente del portal.

#### **VI.2.4 Promoción**

Teniendo en cuenta al mercado que se quiere alcanzar se debe tomar en cuenta el turista extranjero y el turista nacional, en función de ellos se realizarán dos planes de acción.

Para el segmento de turista extranjero se tomará el siguiente plan de acción de promoción:

##### Alianzas estratégicas

Se harán negociaciones con plataformas comerciales de hoteles boutique de otros países, homólogos a este proyecto. Sitios como “Boutiquehotelsargentina.com” (Argentina) o “Hotelesboutique.com” (México) pueden convertirse en socios estratégicos al promocionar el sitio chileno en sus portales, el de argentino promocionar el local y el mejicano, lo mismo sucedería en este portal. Esto debido a que sus mercados objetivos son comparables con el que busca este trabajo de título y lograría acceder al mercado extranjero de mejor forma y mayores resultados.

Acciones para acceder al segmento de turistas nacionales:

##### Prensa Nacional

Se invertirá en publicidad en medios locales para hacer conocido el portal y fidelizar a los clientes chilenos. Revistas como Domingo en Viaje, LAN Tours o el diario el Mercurio son medios al cual HBCh publicará sus anuncios.

##### Relaciones Públicas

Dado que se busca construir marca en torno a la calidad y alto servicio, en línea con un hotel boutique, se debe asistir a congresos y ferias de turismo locales, como también, estar presentes en eventos sociales en el cual se logre mejorar las redes de contacto y lograr que se recomiende el portal, bajo el conocido “boca-a-boca”.

Sin embargo se realizará las siguientes líneas de acción que son transversales en la promoción del sitio:

##### Sitio Web

El mayor esfuerzo en promoción irá dirigido a difundir el sitio web, donde ella cumple un rol de canal de distribución como también un canal de promoción. Es aquí donde la promoción cumple un factor transversal que tiene por objetivo lograr que el negocio salga a Chile y al mundo, es este sitio la mayor vitrina y su mejor carta de presentación. Las características del sitio, ya definidas en detalle en Producto, constarán de una selección de hoteles boutique en Chile donde el turista encontrará información detallada de ellos y podrá hacer reserva en aquél que le atraiga más.

## Internet y redes Sociales

A pesar de la inherencia del proyecto a internet cabe destacar la importancia y la forma como debe posicionarse y promocionarse la plataforma en la red. La adecuada posición en los motores de búsqueda con los *keywords* adecuados logrará que el sitio tenga una mayor probabilidad de ser encontrado por quienes busquen información de destinos turísticos. Es por esto que el sitio debe estar relacionado, en los motores de búsqueda como Google o Yahoo, con las palabras claves “turismo”, “turismo rural”, “hoteles boutique”, “hoteles boutique chile”, “Patagonia”, “patrimonio de la humanidad”, “casco histórico” y otros *keywords* que estén ligados al mundo boutique.

Además de esto es muy importante el uso exhaustivo de comunicación y promoción a través de las redes sociales. Tal como se discutió en el capítulo de Investigación de Mercado el perfil de pasajero boutique ocupa ampliamente redes sociales e internet para informarse y planear sus vacaciones, por lo que HBCh debe estar presente en Facebook, Twitter y foros de turismo, escribiendo notas, opiniones y generando una red de conocimiento tal que esté presente y sea reconocible.

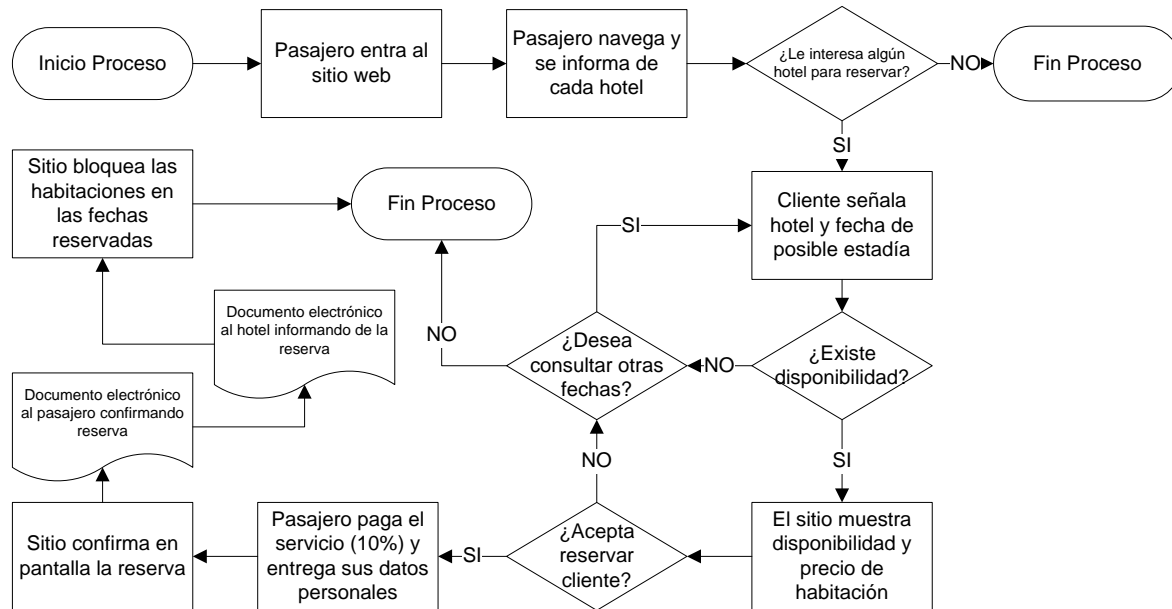
## VII. Plan de Operaciones

### VII.1 Descripción de Procesos y Flujoigramas

A continuación se describirán en detalle cada uno de los procesos más relevantes y críticos de la plataforma comercial, consistentes en la operación y mantenimiento del sitio.

#### VII.1.1 Reserva (pasajero)

Figura 5: Proceso de Reserva por Pasajeros



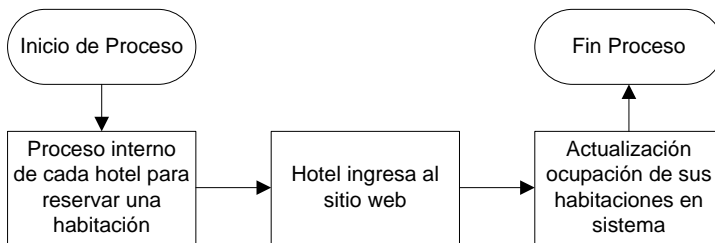
Una vez que un pasajero potencial entra al sitio web HBCh éste navegará en él y se informará sobre los servicios que se ofrecen, los hoteles pertenecientes al portal, leerá opiniones y verá fotografías. Tras navegar en el sitio él decidirá si le interesaría alojar en alguno de estos hoteles, si su respuesta es negativa se acaba el proceso de reserva en su defecto el sistema le preguntará qué hotel está interesado en alojar y en qué fechas le gustaría realizar su viaje. Tras entregar estos datos el sitio verificará, en una consulta a su base de datos, si hay disponibilidad o no de la habitación, si no existe se le preguntará si le interesa chequear otro hotel y/o fechas alternativas, si además no le interesa seguir verificando habitaciones el proceso se termina para esta reserva. En cambio si es que existe disponibilidad se informará en pantalla de los precios de estas habitaciones en las fechas solicitadas. Al informar al potencial pasajero de las condiciones de la reserva, su precio y fechas de alojamiento, él deberá decidir si le interesa el servicio o no, si su decisión es negativa podrá chequear otros hoteles, habitaciones y/o fechas o se acabará el proceso para este cliente. Al contrario si acepta el precio ofrecido el cliente deberá realizar el pago electrónico del 10% para realizar la reserva, tras el pago se confirma en pantalla la reserva y se generan dos documentos electrónicos, uno al pasajero confirmando reserva y entregando todos los detalles e información que él requiere saber y otro al hotel informando de la reserva de una de

sus habitaciones y enviando información del pasajero. Luego el sitio bloquea la habitación reservada en las fechas seleccionadas, tras esto finaliza el proceso.

### VII.1.2 Actualización de ocupación por reservas internas de cada hotel

Para este proceso se contempla la situación que el hotel venda una habitación por sus propios canales y deba informar al sitio. Luego de producirse esta venta el hotel deberá ingresar al sitio web, autenticándose como tal, y actualizará su información de disponibilidad de habitaciones.

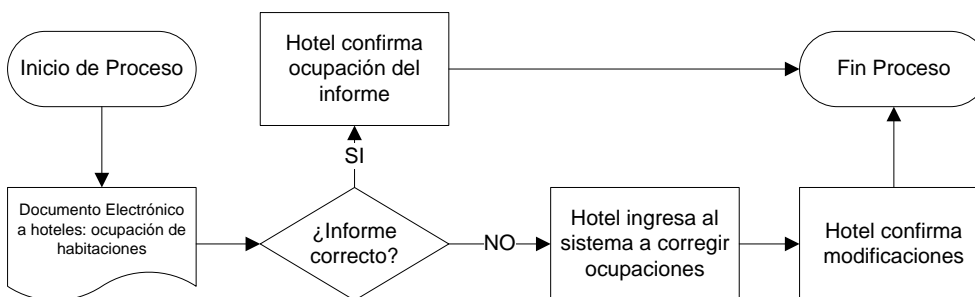
**Figura 6:** Proceso de actualización de ocupación de habitación



### VII.1.3 Verificación de ocupación real de cada hotel

Debido a que es vital que la información de disponibilidad, que entrega la plataforma, deba ser real se ha creado este proceso. Con una periodicidad el sistema, previamente programado, enviará a cada hotel un informe resumido sobre la situación de ocupación futura de su hotel. Este documento será leído por los hoteles y deberán verificar que esta información coincida con sus reales ocupaciones futuras, si esto está correcto deberá informar de manera sencilla en el sistema que está correcto el informe, tras esto finaliza el proceso. Sin embargo si el documento está incorrecto el hotel deberá entrar al sistema y acto seguido corregir su detalle de huéspedes, luego confirma y termina el proceso.

**Figura 7:** Proceso de verificación de ocupación real de cada hotel



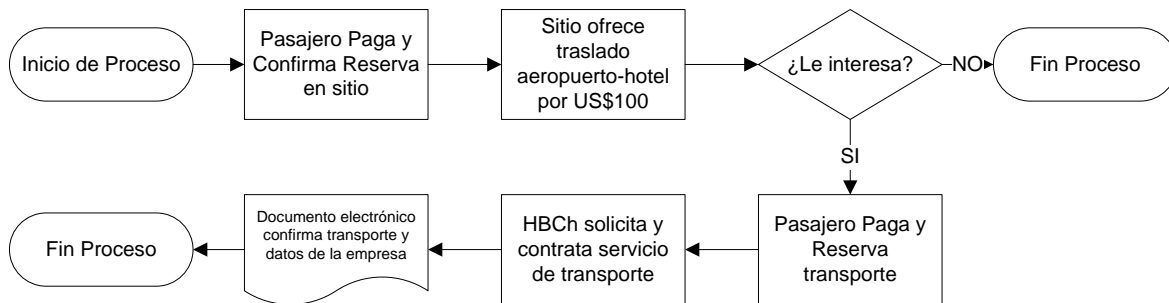
### VII.1.4 Solicitud de Traslados Aeropuerto-Hotel

Tras conseguir vender una habitación en HBCh se ofrecerá el servicio de transporte aeropuerto-hotel por un costo de US\$100, en el cual el pasajero, que ya reservó en algún hotel, decidirá si le interesa o no. Si no está interesado el proceso finaliza, sin embargo si acepta el precio y condiciones el pasajero realizará el pago del servicio. Luego el portal hará las gestiones para el



traslado contratado, tras esto se envía un documento electrónico al pasajero informando los detalles de su transporte.

**Figura 8:** Proceso de gestión de traslados



### VII.1.5 Inspección del sistema

En este proceso el encargado del área debe realizar inspecciones periódicas del sistema. Se ha determinado 3 tipos de inspecciones:

**Inspección diaria:** Según un protocolo el encargado deberá verificar que todos los sistemas del sitio estén funcionando, que no existan problemas de dominio, DNS, ni de cualquier otro tipo que impidan que la página esté arriban. Además de consultas en la base de datos MySQL y sistema PHP en donde que las tablas están en orden. Inspección a realizarse a primera hora del día, de preferencia.

**Inspección semanal:** Esta inspección tiene como por objetivo realizar un respaldo de las bases de datos del sistema, utilizando un protocolo de suspensión de sistema en horarios de baja demanda. Además de realizar un reporte de las visitas conseguidas entre cada periodo y estadísticas de tráfico. Será realizado por el encargado del área de informática.

**Inspección usuario:** Esta inspección será realizada por el ejecutivo online o asistente comercial, bajo la tutela del encargado de sistemas. El encargado entregará una guía de ejercicios que se deben hacer en el sitio web, como estimar el tiempo de respuesta de la página, cotizar habitaciones y verificar que estén correctas, ver diseño y desempeño, además de verificar errores del tipo tipográfico o de publicación de ofertas, entre otros, y deberá ser ejecutado y reportado, según la guía entregada. Se recomienda realizar esta inspección 2 veces por semana, en tiempos muertos preferentemente.

### VII.1.6 Asistencia en línea

Este procedimiento pretende dar respuestas a emails, o formularios de consulta, de los potenciales pasajeros, como también atender los requerimientos por el chat en línea que tenga el cliente.

**Emails:** El ejecutivo deberá revisar constantemente el buzón de correos y dar respuestas a las preguntas y solicitudes que hagan los clientes, como los requerimientos pueden ser múltiples es difícil crear protocolos de respuestas, sin embargo se dará como plazo un máximo de 24 horas

hábiles de respuesta. Si no el ejecutivo considera que después de las 24 horas no existe una respuesta clara o satisfactoria, se deberá enviar una respuesta inmediatamente al cliente explicando la situación y buscando soluciones alternativas.

Chat: El ejecutivo debe estar preparado para dar respuestas inmediatas, por el chat de HBCh, a preguntas como características y servicios de los hoteles, precios, pagos en línea, formas de contacto, servicios de transporte, entre otros casos fundamentales, sin embargo si durante la conversación el ejecutivo no logra satisfacer al cliente con su respuesta se le dará la opción de responder en un plazo de 24 horas. En este tiempo el empleado buscará la mejor alternativa y responderá su solicitud.

#### **VII.1.7 Anulación de reserva**

Para este proceso el pasajero deberá avisar mediante correo electrónico, junto con sus datos de reserva, la cancelación de la reserva. El ejecutivo deberá procesar esta información eliminando la reserva del hotel, liberando la habitación, y cancelando todas las actividades propias de la reserva como son transporte, bienvenida y recepción del hotel, entre otros. El pago de la reserva no es reembolsable por el pasajero, y los ingresos quedan íntegramente para la plataforma.

#### **VII.1.8 Confirmación de reserva**

El sistema enviará automáticamente un correo electrónico al pasajero, que ya reservó su habitación, 72 horas antes indicando la confirmación de su reserva y estadía. Esto tiene por objetivo anticiparse a cancelaciones no programadas y a realizar a confirmar gestiones de recepción y transporte.

## VIII. Plan de Recursos Humanos

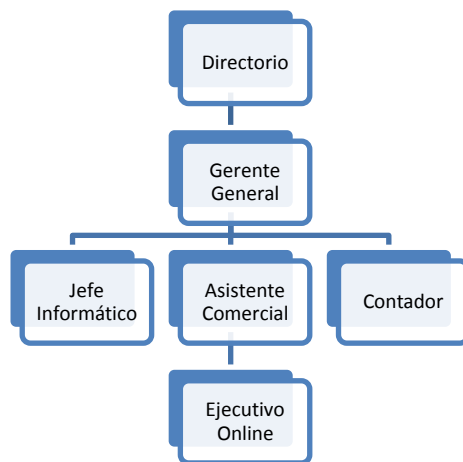
La capacidad y trabajo del personal que conformará este proyecto es fundamental, uno de los procesos críticos es reclutar a las personas adecuadas. Es por esto que es importante explicitar el organigrama que refleja la estructura jerárquica, roles y dependencias, así como definir sus sueldos y cuáles son sus responsabilidades.

Cabe destacar que la plataforma tendrá sistemas automatizados que permiten funcionar de manera automática y autónoma, sin embargo el requerimiento de personal permitirá prevenir caídas, mejorar calidad de servicio, revisar fuentes e información, encontrar y generar nuevos negocios, entre otros. Es importante señalar que estos empleados trabajarán en horarios de jornada completa según hora chilena, sin embargo se recomienda un estudio bajo el escenario de expansión la asistencia en línea las 24 horas del día con un sistema de turnos.

### VIII.1 Organigrama de la plataforma

El tipo de relaciones, cargos y dependencias que existirá dentro de la estructura organizacional será graficado en el siguiente organigrama. Figura que tiene por objetivo dimensionar el tamaño humano requerido, así como también las jerarquías que son necesarias. Este es el personal requerido para el funcionamiento de la plataforma.

**Figura 9:** Organigrama de la plataforma



### VIII.2 Dotación y Remuneración de Cargos

En las siguientes tablas se describe la dotación de cada cargo, como también las remuneraciones fijas y variables, mensuales, según corresponda:

**Tabla 12:** Dotación y Remuneraciones para Cargos de sueldo variable

Cargo	Renta Fija (\$)	Renta Variable (%/venta)	Dotación	Total Renta Aproximada (*)
Gerente General	800.000	15,00%	1	1.529.300

Asistente Comercial	500.000	10,00%	1	986.200
<b>Total</b>	<b>1.300.000</b>		<b>2</b>	<b>2.515.500</b>

(\*) Cálculo realizado con 120 ventas mensuales de habitaciones y 20 de transporte

**Tabla 13:** Dotación y Remuneraciones para Cargos de sueldo fijo

Cargo	Renta Fija (\$)	Dotación	Total Renta Fija (\$)
Jefe Informático	300.000	1	300.000
Contador	350.000	1	350.000
Ejecutivo Online	400.000	1	400.000
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>1.050.000</b>

El total de dotación es de 5 empleados, así como la suma de las rentas fijas de ellos es igual a \$2.350.000, sin considerar sueldos variables.

El proyecto contempla pago de incentivos variables a los cargos de Gerente General y Asistente Comercial entregando una comisión por ventas de 15% y 10% respectivamente. Este porcentaje se debe calcular del total que HBCCh percibe por cada venta, esto quiere decir, por ejemplo, que para el Gerente Comercial se le pagará un 15%, de incentivo, del 10% que percibe el portal por efectos de comisión a los hoteles. Esto está alineado con el objetivo de motivar a estos cargos en una buena gestión y promoción de ventas, y darles como eje central la función de buscar mecanismos de mejorar las ventas, ya que van en directo beneficio a sus honorarios.

### VIII.3 Descripción de cargos

Cargo:	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Jefe Informático, Asistente Comercial y Contador
<b>Número de personas:</b>	1
<b>Tipo de Jornada:</b>	Jornada Completa
<b>Funciones y Tareas:</b>	<p>Establecer y alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo del portal de ventas.</p> <p>Lograr coordinar y ejecutar cada una de las áreas de la empresa, logrando el mejor desempeño de cada una de ellas.</p> <p>Planificar acciones de mejoramiento del negocio, así como de anticipación a nuevas amenazas.</p> <p>Formalizar el presupuesto anual y realizar un seguimiento de ella.</p> <p>Establecer una buena relación con los proveedores.</p>

Ser el principal canal de promoción y marketing del sitio web, creando redes de contacto adecuadas, estudiando estrategias de posicionamiento de internet y generar las mejores condiciones de comercialización.

**Perfil y Requisito:**

Profesional titulado de Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial, con experiencia en la industria del turismo. Amplio dominio de la lengua inglesa, nivel escrito y hablado. Habilidades blandas en las áreas directivas, de comunicaciones y liderazgo. Además de tener facilidades para generar redes de contactos y alianzas estratégicas.

---

**Cargo:** **Asistente Comercial**

---

**Depende de:** Gerente General

**Supervisa a:** Ejecutivos Online

**Número de personas:** 1

**Tipo de Jornada:** Jornada Completa

**Funciones y Tareas:** Apoyar al gerente general en las metas de corto y mediano plazo, logrando mejorar niveles de ventas.

Coordinar las áreas de comunicaciones y ventas del portal, enfocado al área operativa de la empresa.

Responsable de generar reportes quincenales al gerente general.

Lograr la ejecución de la estrategia comercial de la empresa.

Supervisar el cumplimiento de las funciones de Ejecutivo Online, así como de realizar un seguimiento a sus servicios.

Responsable de gestionar adecuadamente el hospedaje de los huéspedes en cada hotel, chequeando que la reserva sea hecha efectiva en las instalaciones.

Deberá realizar los contratos de cada servicio de transporte que los pasajeros requieran.

**Perfil y Requisito:**

Profesional titulado de Ingeniería Comercial o Ingeniería en ejecución en Turismo, con mediana experiencia en la industria del turismo.

Con capacidad de aprendizaje y adaptación, junto con características de pro actividad.

Idioma inglés, nivel avanzado.

---

**Cargo:** **Ejecutivo Online**

---

**Depende de:** Asistente Comercial

<b>Número de personas:</b>	1
<b>Tipo de Jornada:</b>	Jornada Completa
<b>Funciones y Tareas:</b>	<p>Responder a los requerimientos de los pasajeros en sus consultas sobre destinos, hoteles, precios y cualquier información que escape de la capacidad misma del portal. Esto sea por correo electrónico o por el servicio asistencia en línea.</p> <p>Proponer contenidos para actualizar sobre información y fotografías de hoteles y destinos.</p> <p>Realizar uso diario del portal, a nivel de usuario, para detectar fallas y proponer constantes mejoras al sistema.</p>
<b>Perfil y Requisito:</b>	<p>Profesional titulado carrera de Ingeniería en ejecución en Turismo o carrera afín, en su defecto con experiencia como agente de viajes.</p> <p>Conocimientos sobre atractivos turísticos de Chile, disponibilidad para viajar a los destinos que ofrece HBCh.</p> <p>Idioma inglés avanzado.</p>

---

<b>Cargo:</b>	<b>Jefe Informático</b>
<b>Depende de:</b>	Gerente Comercial
<b>Número de personas:</b>	1
<b>Tipo de Jornada:</b>	Jornada Parcial
<b>Funciones y Tareas:</b>	<p>Cargo responsable del correcto funcionamiento del portal.</p> <p>Realizar chequeos diarios, semanales y mensuales del sistema.</p> <p>Respaldar las bases de datos periódicamente.</p> <p>Anticiparse a problemas informáticos.</p> <p>Resolver caídas de sistema, problemas de acceso o cualquier otro inconveniente que no permita acceder y hacer uso del sitio.</p> <p>Realizar las tareas operativas de mantenimiento del sitio, así como también de actualización de información.</p> <p>Montar y programar la arquitectura del sitio, además de estar disponible a la solución de fallas.</p>
<b>Perfil y Requisito:</b>	<p>Ingeniero en ejecución en Computación o técnico en computación, con amplia experiencia en portales web de ventas.</p> <p>Conocimientos de MySQL, PHP y server Web-Apache.</p>

Alta capacidad de reacción y acuciosidad en realización de tareas periódicas.

---

<b>Cargo:</b>	<b>Contador</b>
<b>Depende de:</b>	Gerente General
<b>Número de personas:</b>	1
<b>Tipo de Jornada:</b>	Jornada Parcial
<b>Funciones y Tareas:</b>	Responsable de la contabilidad de la empresa. Verificar las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y cualquier labor contable que se requiera.
<b>Perfil y Requisito:</b>	Estudios de Auditoría, con al menos 2 años de experiencia.

## IX. Plan Financiero

### IX.1 Inversión Inicial

#### IX.1.1 Arquitectura del portal

Para lo que respecta a este punto se debe considerar todo lo necesario para crear el software que sostendrá al sitio web, ya sea sus bases de datos, programación HTML, PHP y MySQL, además de los programas necesarios para el buen funcionamiento de la misma. En relación a esto se debe plantear que sobre esta inversión se debe considerar que el mayor gasto está asociado al pago de diseñadores web, administrador de sistemas y programadores lo cuales, sus valores fueron consultados a sitios de empleos y juicios experto, son necesarios para montar la arquitectura del sitio. Sin embargo en consideración a licencias de software la inversión no debe considerarse alta ya que la mayoría de la programación se realiza en programación de código abierto, por lo que su uso es gratuito, de todas maneras se harán inversiones en software de gestión y uso diario como lo son Microsoft Office 2007, licencia de .NET y herramientas de desarrollo para PHP.

Se han definido como inversión programadores, administrador de sistemas y diseñador web ya que estas funciones son sólo necesarias para montar el portal, sin embargo el administrador de sistemas preferiblemente puede llegar a tomar el cargo de Jefe informático y uno de los programadores seguir, como lo visto en el capítulo de Recursos Humanos. Según juicio experto el diseño y programación del sitio no debe durar más de 3 meses, lo totales expresados configuran a lo que se pagará a cada función por el sitio montado.

A continuación se detalla la tabla 14 que incluye la inversión de la arquitectura del portal.

**Tabla 14:** Inversión Arquitectura Portal

Arquitectura Informática	Total (\$)
Dominio .CL (10 años)	79.326
Dominio .COM (10 años)	67.650
Licencias Software	500.000
Programador (2)	1.400.000
Diseñador Gráfico (Web)	600.000
Administrador Web	1.000.000
<b>Total Arquitectura</b>	<b>3.646.976</b>

#### IX.1.2 Equipamiento Computacional

Sobre ítem se consideran todo los requerimientos computacionales que incluyen 5 computadores personales del tipo notebook, que serán utilizados para las tareas diarias del personal y atención en línea, con características de procesador promedio Intel Core 2 Duo o Intel Core i3 con velocidad 2,1 GHz, con 3 gigas de memoria RAM, con tecnología wi-fi y acceso a redes LAN, además de un computador de soporte para las mantenciones y actualizaciones al sistema con procesador Intel Core i7, 6 gigas de memoria RAM y dos discos duros de 700 gigas. Además de



agregar periféricos de seguridad y de uso como routers de alta capacidad, impresoras, sistema de control de caída de electricidad UPS, disco externos, entre otros. Estos computadores fueron cotizados en Dell.cl, Sumadata y PcFactory y se entregan los precios promedios encontrados.

Lo recién expuesto se grafica en la siguiente tabla:

**Tabla 15:** Equipamiento Computacional

Equipamiento Computacional	Valor Unitario	Unidades	Total (\$)
Computadores Personal	450.000	5	2.250.000
Computador Soporte	1.200.000	1	1.200.000
Periféricos Informáticos	325.000	1	325.000
Impresoras	120.000	2	240.000
Otros (insumos)	150.000	1	150.000
<b>Total Equipamiento</b>			<b>4.165.000</b>

### IX.1.3 Implementos Oficina

Además se debe considerar todos los gastos de tener una oficina operativa. Para esto se acudió a locales de HomeCenter y Easy, de Santiago, y se consultó por el equipamiento que se debe tener y se promediaron los precios, para estimar la inversión. Se contempla en el cálculo sillas, sillones, escritorios, cableado, estantes y armarios, una caja fuerte (dinero, discos duros externos), etc. Todo esto con el objetivo de poder tener un ambiente adecuado de trabajo y reuniones de equipo, así como de estar operativos para asistencia en línea, consultas de hoteles y pasajeros, generar reportes e informes, entre otros.

A continuación se entrega el detalle de este ítem de inversión:

**Tabla 16:** Inversión en Implementos de Oficina

Implementos Oficina	Valor Unitario (\$)	Unidades	Total (\$)
Escritorio Gerente	180.000	1	180.000
Escritorios	70.000	5	350.000
Sillones Ejecutivos	55.000	6	330.000
Sillas de descanso	32.000	3	96.000
Sillones	140.000	1	140.000
Estantes	70.000	2	140.000
Armario	100.000	1	100.000
Cableado LAN y Eléctrico	35.000	1	35.000
Caja Fuerte	47.000	1	47.000
Lámparas de Escritorio	15.000	3	45.000
Iluminación	20.000	1	20.000
Decoración	30.000	1	30.000
Otros	80.000	1	80.000
<b>Total Implementos Oficina</b>			<b>1.593.000</b>

#### **IX.1.4 Capital de Trabajo**

Para calcular el capital de trabajo se debe considerar el periodo de desfase entre que se generan las ventas y se reciben los respectivos flujos. Se preverá hasta un máximo de 3 meses sin realizar una venta, además de esto se debe considerar un periodo de desfase entre la venta efectiva y percibir los flujos, PayPal y Webpay demoran entre 1 y 2 meses en realizar los pagos por recaudación web.

Dado esto se debe considerar el costo anual fijo que debe incurrir el portal, la suma asciende a \$33.424.000. Si realizamos una proporción entre esta suma y máximo de 5 meses de desfase el capital de trabajo necesario para cubrir los costos fijos será de \$13.000.000. El método de cálculo usado fue “método de periodo de desfase”.

#### **IX.1.5 Promoción**

Sobre este ítem ya se discutió cualitativamente en el acápite de Plan Comercial, en donde se concluyó que uno de los principales canales son las alianzas estratégicas como el uso intensivo de redes sociales, sin embargo se realizará una inversión inicial para posicionar la marca a nivel local e internacional.

La inversión inicial asociada a la promoción se estima en \$5.000.000 los cuales se calcularon con publicidad pequeña en el mercurio cuerpo B y E, revista Domingo en Viaje. Además se planea incluir publicidad dirigida por redes sociales, como Facebook, donde se puede publicitar al mercado meta seleccionando sus gustos como lectura, turismo rural, etc. Esta inversión está calculada para cubrir este anterior punto por un periodo de un año con periodicidades mensuales.

#### **IX.2 Fuente de Financiamiento y Condiciones de la Deuda**

Sobre el financiamiento del proyecto, y dado el nivel moderado de inversión, se considerará que deba hacerse con socios capitalistas que cubran el 100% de la inversión. Sin embargo se recomienda, para efectos de los análisis de este proyecto, realizar el análisis considerando una estructura de capital incluyendo un nivel de apalancamiento del 50% de la inversión con deuda y otro 50% mediante capital propio.

El plazo de la deuda será de 10 años, considerado como periodo máximo impuestos por los bancos para la cantidad pedida de crédito de largo plazo, y equivalentemente una tasa de 7,3% anual.

## **X. Evaluación Económica**

### **X.1 Ingresos del Proyecto**

Según las tarifas planteadas en el Plan de Marketing y el comportamiento visto del mercado, en el capítulo Investigación de Mercado, sobre cuánto es el gasto promedio por persona y en qué grupos generalmente viaja el pasajero boutique, se estima que la tarifa promedio es de US\$170 la noche por persona, y US\$190 para una habitación por noche por pareja, esto debido a que la mayoría de estos hoteles ofrecen a precios similares entre habitaciones simples a dobles, o casi no consideran habitaciones de una persona y es cobrada como habitación doble.

Sin embargo los ingresos no se percibirán solamente por conceptos de venta de habitación, también estará la membresía que pagarán cada uno de los hoteles asociados al portal. Esto tiene una tarifa de \$250.000 anuales, sin embargo esta tarifa se tendrá los tres primeros años la cual subirá a \$300.000.

Para determinar la demanda, tal como ya se discutió en el subcapítulo de Mercado Meta, HBCh gestionará un 8% de las ventas totales de cada hotel, en promedio, el primer año, luego para el segundo año será de 10% para desde el tercer año 11%, hasta en el año 5 estabilizarse en un 15%. En este cálculo se debe considerar que las tasas de ocupación de los hoteles también mejoran, reflejado en la tabla 9 del subcapítulo de Mercado Meta. Además de considerar que se espera tener 20 hoteles el primer año, el segundo 25 y estabilizarse en 30 para los años siguientes.

Otro ingreso vendrá por el lado de entregar el servicio de transporte aeropuerto-hotel, el cual tendrá una tarifa promedio de US\$100, por persona, y se estima que el primer año lo soliciten un 30% de los pasajeros que reserven, para el segundo año un 33%, el tercer año 35%, para desde el quinto año estabilizarse en 47%. Estas cifras están sostenidas en el estudio de mercado, sección encuestas, donde se pudo determinar que alrededor del 80% de los dispuestos a reservar por internet requerirán de gestión de transporte a través del portal, pero se tomó una postura conservadora para utilizar este dato.

Según esto el cálculo de los ingresos del proyecto se traduce en: Para los ingresos por reservas de habitación es la multiplicación entre el mercado meta, por el promedio de costo de habitación para 2 personas por 3 días, ya que las ventas esperadas suponen ventas promedios para 2 pasajeros por 3 noches; para los ingresos sobre membresía es multiplicar el total de hoteles esperados por año por la tarifa a cobrar por membresía anual; mientras que para las ventas sobre transporte aeropuerto-hotel es multiplicar mercado meta, por tarifa promedio, por porcentaje esperado de ventas sobre el mercado meta.

### **X.2 Estructura de Costos**

#### **X.2.1 Costos variables**

##### Costos variables por reservas de habitaciones

Se calcula contemplando las comisiones que se deben pagar al gerente general y asistente comercial de 15% y 10% con respecto a los ingresos derivados de las reservas. Además PayPal cobra una comisión de 2,4% sobre la venta más un fijo de US\$0,30 por transacción, mientras que WebPay cobra un 2,2% sobre la venta, de esto se espera que un 70% de las ventas sea hechas por PayPal y un 30% por WebPay, debido a que PayPal tiene usuario objetivo el extranjero y de ellos se espera esa proporción de ventas.

#### Costo variable por membresía

Considera para el cálculo de este costo los gastos derivados en realizar la instalación del sistema de reservas en el hotel, capacitación y gastos administrativos sobre contratos y otros, todo por un total estimado de \$20.000. Esto considera principalmente gastos en horas hombre y comunicación (teléfono). Si el caso lo amerita el hotel deberá costear gastos por realizar instalaciones en terreno.

#### Costo variable por servicio de transporte

Se ha estudiado los servicios de transportes asociados a los principales aeropuertos del país, en empresas como Turistour y TransferClass, considerando cuales están acreditados por cada aeropuerto y que den servicio de transporte privado (sin compartir el viaje con otros pasajeros). Para esto se ha calculado como costo variable promedio \$34.000 servicio de transporte aeropuerto-hotel, del tipo privado. Además se debe sumar una comisión de 10% y 15% por el mismo concepto de comisión por ventas al gerente general y asistente comercial, respectivamente.

#### Costo variable por promoción

Se ha determinado también considerar el 5% de las ventas anuales para realización de publicidad en los medios ya discutidos. Con el objetivo de posicionar la marca y generar las ventas esperadas.

### **X.2.2 Costos fijos**

#### Costos fijos plataforma

Acerca de los costos fijos que enfrenta la plataforma está considerado lo siguiente: remuneraciones del personal fijo, arriendo de oficina (considerando arriendo mensual por \$170.000 promedio Santiago centro y Providencia), gastos comunes de la oficina, gastos cuenta corriente (calculado en base a cargos fijos, comisiones y seguros), Internet dedicado (calculado para conexión de internet dedicado de 20 megas promedio), telefonía celular, electricidad, gastos de agua (estos tres últimos como un promedio de gastos de oficina), costo de pago hosting (considera 12 gigas promedio de disco, transferencia ilimitada, conexiones PHP y MySQL), insumos varios (como hojas, lápices, cartuchos de tinta, etc), Imprevistos y otros (caja chica, gastos de viáticos, etc).

Sobre lo recién expuesto se adjunta la Tabla 17 que detalla estos costos, a continuación:

**Tabla 17:** Costos Fijos de la plataforma

Costos Fijos y Administración	\$/Año
Remuneraciones	28.200.000
Arriendo Oficina	2.040.000
Gastos Comunes Oficina	360.000
Gastos Cuenta Corriente	160.000
Internet Dedicado	600.000
Telefonía celular empresa	300.000
Electricidad	216.000
Agua	168.000
Hosting	180.000
Insumos varios	100.000
Imprevistos y otros	600.000
Mantenimiento y Actualización Sitio	500.000
<b>Total Costos Fijos y Administración</b>	<b>33.424.000</b>

### Depreciación

Para realizar los cálculos de depreciación se ha dividido en implementos de oficina, correspondientes según tabla SII a muebles y enseres, y equipamientos computacionales, clasificado como Sistemas Computacionales, tal como se ve en la siguiente tabla:

**Tabla 18:** Detalle Depreciación Anual

Ítem	Vida Útil (años)	Monto Inversión (\$)	Depreciación Anual (\$)
Implementos Oficina (Muebles y Enseres)	7	1.593.000	227.571
Equipamiento Computacional (Sistemas computacionales)	6	4.165.000	694.167

## **X.3 Otras Consideraciones**

### **X.3.1 Tasa de descuento**

Se ha consultado en la industria local sobre proyectos de innovación y se ha encontrado que el costo oportunidad del capital es de 25%, considerando el riesgo que considera una innovación. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la tasa de deuda es de 7,3% anual. Con esto podemos ocupar la ecuación para el costo promedio ponderado de capital (WAAC, Weighted Average Cost of Capital) con el objetivo de ponderar el costo oportunidad de un cliente promedio de la industria del turismo, el costo financiero de obtener recursos y la variabilidad del riesgo. El cálculo y fórmula de este procedimiento puede ser consultado en el anexo F.

La tasa de descuento, como costo promedio ponderado de capital, obtenida equivale a 15,53%.

### X.3.2 Valor Residual

Se ha determinado como el valor libro de los activos tangibles del proyecto, sin embargo para el año 15 sólo se han renovado dos veces, sólo, el equipamiento computacional por lo que es sólo la diferencia entre la inversión de equipamiento computacional y las depreciaciones devengadas. Esto da un valor residual de \$3.470.833.

### X.3.3 Horizonte de Evaluación

El periodo considerado para evaluar el proyecto es de 15 años, tiempo considerado en las memorias consultadas asociadas a turismo, y se considera un periodo razonable para evaluar la factibilidad del proyecto.

### X.4 Flujo de Caja

Para consideraciones de este proyecto se realizaron dos flujos de caja, esto con el objetivo de analizar de mejor forma de financiar y presupuestar el proyecto. El primero corresponde al Flujo de Caja para el Proyecto Puro (sin financiamiento), tomando en cuenta todos los ingresos y egresos ya mencionados. El segundo es el Flujo de Caja para el Proyecto Apalancado (con financiamiento) en el cual se propone tener un nivel de endeudamiento del 50%, con un costo de financiamiento de 7,3% anual.

Para el cálculo del Proyecto Apalancado se debe considerar el pago de las amortizaciones, la cual se detalla a continuación:

**Tabla 19:** Tabla de Pagos Amortización

Año	Deuda	Cuota	Interés	Amortización
1	13.702.488	1.978.068	1.000.282	977.786
2	12.724.702	1.978.068	928.903	1.049.165
3	11.675.537	1.978.068	852.314	1.125.754
4	10.549.783	1.978.068	770.134	1.207.934
5	9.341.849	1.978.068	681.955	1.296.113
6	8.045.736	1.978.068	587.339	1.390.729
7	6.655.006	1.978.068	485.815	1.492.253
8	5.162.754	1.978.068	376.881	1.601.187
9	3.561.567	1.978.068	259.994	1.718.074
10	1.843.493	1.978.068	134.575	1.843.493

Para el Flujo de Caja del Proyecto puro se han descontado los flujos a la tasa, ya calculada, del costo del capital (WACC) de 15,53%, mientras que para el Flujo de Caja del Proyecto Apalancado se usó el costo de capital asociados a innovaciones, de 25%, ya que están incluidos en los flujos los pago de deudas.

Para el cálculo de ambos flujos se ha considerado un tipo de cambio nominal de \$550 por US\$1, fijo, que es el valor ocupado por agencias de viajes, turismo en general y observaba en evaluación de un proyecto turístico del tipo hotelero.

A continuación se detallará los principales resultados obtenidos de ambos flujos. Para esto se consideró el cálculo de VAN, IVAN, TIR, PRC (Periodo Recuperación del Capital) y Punto de Equilibrio, donde en uno evalúa la cantidad mínima de hoteles con membresía necesarios y en el otro el porcentaje mínimo de gestión de ventas sobre los hoteles con membresía. Cabe destacar que los cálculos de puntos de equilibrios son independientes entre ambos, sus resultados no representan ninguna dependencia entre sí.

**Tabla 20:** Resultados Flujo de Caja Puro y Apalancado

Tipo de Proyecto	VAN (\$)	IVAN	TIR	PRC (años)	Punto de Equilibrio (# hoteles)	Punto de Equilibrio (% ventas sobre hoteles)
Proyecto Puro	119.479.173	4,36	49%	3,12	16	7%
Proyecto Apalancado	70.870.004	2,58	71%	2,31	16	7%

## X.5 Análisis de Sensibilidad

En este subcapítulo se tiene como objetivo analizar las principales variables que influyen los resultados de rentabilidad del proyecto. Para realizar esto se ocuparán las variables de tipo de cambio (T.C.), número de hoteles con membresía (# de hoteles), porcentaje de ventas realizados por el portal a los hoteles con membresía (% de ventas), porcentaje de comisión a cobrar por cada venta a los hoteles (% comisión), y como quinta variable el porcentaje de ocupación esperado de los hoteles boutique (% ocupación). Estas variables se analizarán en relación de la tasa interna del retorno (TIR) del proyecto puro y con deuda.

Se harán variar estas variables entre los rangos -15% y +15%, de diferencia relativa, en escalones de 5% cada uno. Con esto se verá como impactan las variaciones en la rentabilidad del proyecto (TIR), tal como se grafica en las siguientes tablas.

**Tabla 21:** Análisis de Sensibilidad Proyecto Puro

Variable	% Variación						
	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
T.C.	34%	39%	44%	49%	54%	58%	63%
# Hoteles	38%	42%	45%	49%	52%	56%	59%
% Ventas	40%	43%	46%	49%	52%	55%	58%
% comisión	40%	43%	46%	49%	52%	55%	57%
% ocupación	40%	43%	46%	49%	52%	55%	58%

**Tabla 22:** Análisis de Sensibilidad Proyecto Apalancado

Variable	% Variación						
	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
T.C.	50%	56%	64%	71%	78%	85%	92%
# Hoteles	55%	60%	66%	71%	76%	82%	87%
% Ventas	57%	62%	66%	71%	76%	80%	85%

% comisión	58%	62%	67%	71%	75%	80%	84%
% ocupación	57%	62%	66%	71%	76%	80%	85%

En este análisis se puede observar que las variables que tienen mayor influencia en las rentabilidades del proyecto es el tipo de cambio y número de hoteles con membrecía. Por un lado T.C. al bajar un 15% su valor esperado (\$550) disminuye la TIR hasta un 34% y 50% para el proyecto puro y apalancado respectivamente. Algo similar le ocurre a la tasa interna del retorno al disminuir en misma proporción al número de hoteles con membrecía, que baja a 38% y 55% para los proyectos ya mencionados.

Considerando estos análisis de sensibilidad, y a pesar de que T.C. y el número de hoteles sean los más influyentes en la rentabilidad, se puede observar que el proyecto es bastante robusto debido a que nunca se llega a TIR menores de las tasas de descuentos utilizadas en el proyecto puro y apalancado. Ninguna de sus variables, al ser bajadas en un 15%, entrega un gran riesgo en los retornos esperados.

Para complementar el análisis se hará un cruce entre las dos variables más significativas para estudiar cómo afecta sus cambios combinados a las tasas de retornos esperadas. A continuación se detallan estos resultados:

**Tabla 23:** Análisis cruzado de sensibilidad variables T.C. y número de hoteles, Proyecto Puro.

		% Variación T.C.							
		49%	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
% Variación # Hoteles	0,85	25%	30%	34%	38%	43%	47%	51%	
	0,9	28%	33%	37%	42%	46%	51%	55%	
	0,95	31%	36%	41%	45%	50%	54%	59%	
	1	34%	39%	44%	49%	54%	58%	63%	
	1,05	37%	42%	47%	52%	57%	62%	67%	
	1,1	39%	45%	51%	56%	61%	66%	71%	
	1,15	42%	48%	54%	59%	64%	69%	75%	

**Tabla 24:** Análisis cruzado de sensibilidad variables T.C. y número de hoteles, Proyecto Apalancado.

		% Variación T.C.							
		71%	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
% Variación # Hoteles	0,85	37%	44%	50%	55%	61%	67%	73%	
	0,9	42%	48%	54%	60%	67%	73%	80%	
	0,95	46%	52%	59%	66%	73%	79%	86%	
	1	50%	56%	64%	71%	78%	85%	92%	
	1,05	53%	61%	69%	76%	84%	91%	99%	
	1,1	57%	66%	74%	82%	90%	98%	105%	
	1,15	62%	70%	79%	87%	95%	104%	112%	



Con las anteriores tablas se puede concluir que a pesar de haber sometido al proyecto a disminuir sus dos variables más críticas, para ambos tipos de proyectos, el proyecto sigue siendo atractivo en relación a la tasa interna de retorno. Esto es debido a que las TIR superan, para los dos casos, a las tasas de descuentos seleccionadas para evaluar, por lo que bajo esas condiciones éste sigue entregando una tasa superior a la tasa seleccionada.

Sin embargo esto demuestra que es fundamental velar por cumplir las metas fijadas, para minimizar riesgos, como son las variables de número de hoteles y porcentaje de gestión de ventas sobre hoteles, ya que son variables que depende en gran medida de la buena gestión y realización de tareas por parte de los empleados y directivos del portal. Al lograr estas metas se sostendrá de mejor manera el negocio, por lo que variables externas como el tipo de cambio generarán un riesgo controlado.

## **XI. Conclusiones**

### **XI.1 Propuestas para incrementar la Rentabilidad del Proyecto**

A continuación se expondrán propuestas que podrían mejorar el atractivo y la rentabilidad del proyecto, y que debiesen ser evaluadas en un futuro.

El proyecto ha contemplado contratar los servicios de hosting, en donde se externaliza el uso de servidores con servicios de disco, procesamiento, ancho de banda, memoria RAM, gestión de bases de datos, entre otros. Dado esto se propone el estudio de la opción de compra y uso de servidores propios, donde se evalúen servidores pequeños solo para el servicio del portal HBCh o servidores medianos en que se vendan servicios de hosting a hoteles como gestión de sus páginas webs, servicio de software en línea de gestión de hoteles, entre otros.

Sólo se evaluó la venta de un servicio adicional, el de transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto, dada la poca complejidad de coordinación con empresas de transporte y alta disposición de uso de este servicio. Sin embargo, se propone el estudio y evaluación de venta y gestión de actividades extra programáticas, turísticas y de recreación donde se le brinde un servicio integral al pasajero, permitiendo que en un solo lugar encuentre hospedaje *boutique*, transportes y actividades.

Se recomienda evaluar la integración de hoteles *boutique* pertenecientes a la Patagonia Argentina, ya que dada la cercanía con Chile y características similares en niveles de servicios y precios en sus instalaciones, se podrían mejorar los niveles de ingresos del hotel y mejorar la marca de la empresa. Incentivando viajes en donde el pasajero visite ambos países y se mejoren los niveles de ocupación locales.

Tal como ya se discutió, el mercado de hoteles *boutique* no está ampliamente desarrollado en América del Sur, sin embargo se recomienda evaluar posteriormente una ampliación o generación de plataforma equivalente a la actual, en países donde el desarrollo de esta hotelería está recién comenzando y la oportunidad de realizar este proyecto pueda ser aun mayor, aunque más riesgosa. Se recomienda estudiar la ampliación para Perú, Colombia o Brasil.

### **XI.2 Análisis del Plan Financiero y Evaluación Económica**

Para comenzar este análisis debemos mencionar que los resultados entregados por los flujos de cajas son auspiciosos, para ambos casos. Entregan buenos índices para el Flujo de Caja Proyecto Puro y Apalancado. Sobre el VAN, éste entrega resultados positivos y elevados para ambos; el primer proyecto entrega un VAN de \$119.479.173, mientras que para el apalancado los flujos son inferiores, entregando un valor actual neto de \$70.870.004.

En proyectos de innovación asociados a plataformas web es esperable obtener índices de rentabilidad superiores al promedio, debido a costos fijos moderados y altos ingresos esperados. Para el análisis de tasa interna de retorno se obtuvo un 49% y 71% para cada proyecto respectivamente, lo que representa una tasa interna de retorno elevada, mayor a la tasa de

descuento. Sin embargo, esta tasa está asociada a un mayor riesgo, debido a la diferencia entre ambas. Esto puede ser consecuencia de que el proyecto sea parte de una industria emergente e innovadora, además de asociar el riesgo con mayor rentabilidad esperada.

Respecto al Periodo de Recuperación del Capital es importante mencionar que para ambos casos se concluye que la inversión se recupera un tiempo menor de 4 años (3,12 y 2,31 años respectivamente). Esto debido a que, a pesar de que el nivel de inversión es bajo, es posible lograr altos ingresos en menos de 3 años, a costos fijos moderados y costos variables que dejan un alto margen.

Uno de los aspectos fundamentales de la evaluación económica es la cantidad mínima de hoteles necesarios para que el proyecto se sostenga. Se ha conseguido determinar que para ambos proyectos es necesario, como mínimo 16 hoteles con membresía para cada año de operación, esto entrega un resultado crítico en donde una alianza estratégica y una buena relación con los hoteles son fundamentales para lograr un buen desempeño del portal HBCh y los resultados esperados.

Además de la cantidad mínima de hoteles, se estudió el punto de equilibrio del porcentaje de ventas que tendrá HBCh sobre las ventas de los hoteles, es decir el porcentaje mínimo que debe gestionar este proyecto sobre los hoteles con membresía. Se descubrió que el punto de equilibrio es del 7%, para ambos proyectos. Esto demuestra que se debe tener especial cuidado en lograr las ventas esperadas y seguir la estrategia genérica y de posicionamiento que son coherentes para conseguir rendimientos superiores al 8%, y al largo plazo ventas del 15% por cada hotel.

En relación al análisis de sensibilidad de variables, en términos generales se puede observar que las 5 variables estudiadas tienen mayor variación de TIR al incrementar o disminuir cada punto porcentual de ellas. Si bajamos un 15% la variable número de hoteles, en el proyecto puro, la TIR baja 11 puntos porcentuales (de 49% a 38%), mientras que en el apalancado esta diferencia aumenta y es de 16 puntos porcentuales (de 71% a 55%). Situación similar sufren el resto de las variables, por lo que podemos destacar que las variables se vuelven más sensibles a los cambios e incertidumbres al agregar deuda, lo que se traduce en mayor riesgo.

Según estas discusiones y resultados se concluye, y recomienda, optar por el proyecto puro. Éste necesita un nivel de inversión moderado, que socios capitalistas podrían financiar, en contraste de apalancar la inversión en sacrificio de valor actual neto, bajando de un VAN puro de \$119 MM a un VAN apalancado de \$70MM. Además los índices de puntos de equilibrio no mejoran consiguiendo deuda, necesitando 16 hoteles y 7% de ventas de ellos en ambos proyectos para cada año del proyecto. Por último variables como Tipo de Cambio y Cantidad de Hoteles, se vuelven más sensibles en el proyecto apalancado, consiguiendo en promedio mayor diferencia al variar porcentualmente estas variables. En términos finales el proyecto puro ofrece un rentabilidad menor al apalancado, pero entrega mejores resultados en el resto de los aspectos ya discutidos, además de tener un nivel de riesgo menor y más controlado.

Como aspecto a considerar, es importante mencionar la importancia del servicio de transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto, en el cual cada venta margina el orden de 49% de un precio

promedio de US\$100. Este servicio genera importantes flujos, y debe ser considerado como pieza clave, fruto de una buena promoción al momento inmediato después de que un pasajero haga una reserva.

Las discusiones realizadas determinan, que definido el negocio como lo propuesto, la realización de este proyecto incrementaría la riqueza de quien lo ejecute, por sobre los costos de capital y rentabilidad que se pudieron observar en la industria.

### **XI.3 Comentarios Finales**

En primer lugar, se quisiera destacar las oportunidades detectadas en el medio externo y las fortalezas del proyecto en sí mismo. Se constató que la industria hotelera *boutique* de Chile está creciendo e instalándose, como una alternativa atractiva, en muchos puntos turísticos del país. Junto con esto, la industria turística local, continental y mundial, dan buenas expectativas y favorables condiciones de desarrollo. Sin embargo, estos hoteles se han encontrado con problemas en sus tasas de ocupación, que bordean el 30% anual, como también con dificultades de no contar con el dinero ni tamaño necesarios para realizar suficientes planes de marketing y promoción. La disponibilidad de tecnología y conocimiento informático a costos accesibles sumado a una disposición de la industria hotelera *boutique* nacional a integrarse a proyectos como el presentando, generan un panorama optimista y auspicioso respecto a la innovación de plataforma comercial.

Una fortaleza obtenida durante el desarrollo del presente trabajo es un acercamiento hacia los encargados de hoteles, el cual generó una red de contactos con el autor del trabajo. Esta fortaleza es un requisito necesario para el éxito del proyecto y debe ser desarrollado y aprovechado por quién ejecute el proyecto. Si no es lograda este tipo de relación la viabilidad del proyecto se complicaría.

Sobre la oferta actual de plataformas de venta y promoción de habitaciones se hallaron numerosas alternativas para alojamientos dentro de Chile, a pesar de esto no se pudo localizar ninguna que se dedicara a la venta exclusiva de capacidad hotelera *boutique*. Considerando que existen más de 50 alternativas de hoteles *boutique* a lo largo del país, no ha aparecido ningún actor en la industria de plataformas web que ofrezca un servicio de venta, promoción y gestión de habitaciones para estos hoteles. Situación que ya ha sido resuelta en países como Argentina y México, donde ya existen plataformas de este tipo. Esto determina un factor clave de éxito al ser el primero en ofrecer este servicio; el mercado es muy pequeño y difícilmente podrían coexistir dos, o más, plataformas comerciales para hoteles *boutique*.

Sobre cada uno de los planes desarrollados en este trabajo, el plan de marketing definió una estrategia genérica adecuada para explotar su ventaja competitiva, atenuar amenazas y debilidad junto con aprovechar fortalezas y oportunidades, además de definir una adecuada estrategia de posicionamiento. Sobre el plan de operaciones cabe destacar que se definieron los procesos más importantes y utilizados que consideran un adecuado funcionamiento del sitio, determinando como una pieza clave los sistemas computacionales que soportarán a la plataforma y rigurosos

exámenes, diarios y semanales, para asegurar un funcionamiento las 24 horas del día, sin interrupciones. Sobre el plan de recursos humanos, éste ha sido conservador en la contratación de personal, y se diseñó de manera que cada uno de los empleados esté involucrado en los procesos que se realizarán en el proyecto. No se encontraron dificultades para definir el perfil de personal, se puede determinar una alta disponibilidad de estos recursos en el mercado local. Con el objetivo de aumentar el grado de responsabilidad, motivación y bienestar de los empleados se definieron sueldos variables para el gerente general y asistente comercial, el cual les permitiría acceder a sueldos competitivos al obtener buenos niveles de ventas.

Sobre las discusiones anteriormente expuestas, se concluye que el proyecto ofrece estabilidad mientras se maneje adecuadamente las variables críticas analizadas. Por una parte, es fundamental lograr los objetivos expuestos en lo que a cantidad de hoteles *boutique* con membrecía se refiere. El primer año se deben conseguir 20 hoteles y al largo plazo 30. A la vez se debe gestionar al menos el 8% de las ventas de cada hotel, y el 15% al largo plazo. Estas variables críticas se pueden superar teniendo el adecuado recurso humano a disposición del portal, siguiendo los planes de acciones diseñados en cada capítulo. De esta forma, si se dispone del capital necesario para cubrir la inversión se recomienda ocupar el método de financiamiento puro, ya que tiene mayor robustez y menor riesgo, mientras que el proyecto apalancado no mejora los índices de puntos de equilibrio, aumenta el riesgo y entrega un VAN menor.

Como conclusión final, se declara el cumplimiento exitoso del objetivo general del trabajo de título, como de cada uno de los objetivos específicos que se plantearon al inicio del mismo. Esto se debió a un trabajo consecuente con la metodología planteada y coherente con los requerimientos de un plan de negocios.

## **XII. Bibliografía**

### **Libros**

- MICHAEL HITT, R. DUANE IRELAND, ROBERT HORSKINSSON, “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización”, séptima edición, Thomson.
- ROGER G. SCHROEDER, “Administración de operaciones”, segunda edición, Mc Graw Hill.
- DAVID AAKER, “Investigación de Mercados”, tercera edición, Mc Graw Hill.

### **Trabajos de Título**

- CLAUDIA MAC-LEAN BRAVO, “Plan de negocios para un hotel boutique ubicado en la Patagonia”, Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: Jorge Carikeo, profesor co-guía: Marcelo Gerlach, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2010.
- RODRIGO SERRANO, “Plan de negocios, Hotel Boutique Rural en Chanco”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: Jorge Carikeo, profesor co-guía: Marcelo Gerlach, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2009.

### **Publicaciones**

- Comportamiento del Turismo Receptivo, 2008. Sernatur
- Estadísticas de alojamiento turístico según comunas, 2008. Sernatur
- Turismo Receptivo en Chile: Evolución y Características Actuales, 2009. Sernatur
- Estudio Comportamiento Turismo Interno 2008, 2008. Adimark Gfk
- Chile: Principales Destinos Visitados por Turismo Interno de acuerdo a indicadores existentes, 2009. Sernatur
- Estudio GrupoSocioEconómico (GSE) de población chilena, 2008. Novomerc Chile
- Tercer Informe de Avance Consultoría experta en Turismo para apoyar ejecución del programa de inversión en turismo en la región de Magallanes, 2008. CEGESTUR
- Barómetro OMT del Turismo Mundial – Vol.08/Issue 01, Enero 2010. OMT
- Barómetro OMT del Turismo Mundial – Vol.08/Issue 02, Junio 2010. OMT
- Panorama del turismo Internacional, Edición 2009. UNWTO

## Sitios web

- <http://www.hotelesboutique.com/>
- <http://boutiquehotelsargentina.com/>
- [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- [www.venere.com](http://www.venere.com)
- [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- [www.despegar.com](http://www.despegar.com)
- [www.viajeselcorteingles.com](http://www.viajeselcorteingles.com)
- [www.viajeselcorteingles.cl](http://www.viajeselcorteingles.cl)
- <http://www.foroviajes.com/>
- [http://www.i-escape.com/destination\\_guides\\_pts.php?location=40](http://www.i-escape.com/destination_guides_pts.php?location=40)
- <http://www.losviajeros.com/>
- <http://www.sitiosargentina.com.ar/revistas/turismo.htm>
- <http://www.dominio.com/dominios/>
- <http://www.turistour.com/transportes.php?opc=1&id=1>
- <http://www.transferclass.cl/traslado-de-personas.html>
- [www.trabajando.com](http://www.trabajando.com)
- [www.laborum.com](http://www.laborum.com)
- [www.tierraatacama.com](http://www.tierraatacama.com)
- [www.puertodevega.cl](http://www.puertodevega.cl)
- [www.hotelsantabarbara.cl](http://www.hotelsantabarbara.cl)
- [www.hotelacontraluz.cl](http://www.hotelacontraluz.cl)
- [www.zerohotel.cl](http://www.zerohotel.cl)
- [www.hotelcasahiguera.cl](http://www.hotelcasahiguera.cl)
- [www.casavonmoltke.cl](http://www.casavonmoltke.cl)
- [www.hotelislaseca.com](http://www.hotelislaseca.com)
- [www.hotelgervasoni.com](http://www.hotelgervasoni.com)
- [www.entrevinas.cl](http://www.entrevinas.cl)
- [www.santafilomenadecunaco.cl](http://www.santafilomenadecunaco.cl)
- [www.horizonte-de-coliumo.com](http://www.horizonte-de-coliumo.com)
- [www.hotelnalcas.cl](http://www.hotelnalcas.cl)
- [www.hotelhuincahue.com](http://www.hotelhuincahue.com)
- [www.antumalal.com](http://www.antumalal.com)

- [www.hotelpuelche.com](http://www.hotelpuelche.com)
- [www.arrebolpatagonia.com](http://www.arrebolpatagonia.com)
- [www.trendelsur.cl](http://www.trendelsur.cl)
- [www.farosdelsur.cl](http://www.farosdelsur.cl)
- [www.hotelpatagoniapionera.cl](http://www.hotelpatagoniapionera.cl)
- [www.rapanui.cl](http://www.rapanui.cl)
- [www.meridianosur.cl](http://www.meridianosur.cl)
- [www.santiagohillsidehotel.com](http://www.santiagohillsidehotel.com)
- [www.rapanui.cl](http://www.rapanui.cl)
- [www.fundosanbonifacio.com](http://www.fundosanbonifacio.com)
- [www.haciendaecuestre.cl](http://www.haciendaecuestre.cl)
- [www.haciendatreslagos.com](http://www.haciendatreslagos.com)
- [www.casakalfu.cl](http://www.casakalfu.cl)
- [www.patagoniagreen.cl](http://www.patagoniagreen.cl)
- [www.hosteriadecastro.cl](http://www.hosteriadecastro.cl)
- [www.casamolino.cl](http://www.casamolino.cl)
- [www.puertovarashotel.cl](http://www.puertovarashotel.cl)
- [www.hosteriamillahue.com](http://www.hosteriamillahue.com)
- [www.hosteriavicuna.cl](http://www.hosteriavicuna.cl)
- [www.lagodeltoro.com](http://www.lagodeltoro.com)
- [www.hosterialaslengas.com](http://www.hosterialaslengas.com)
- [www.termasaguascalientes.cl](http://www.termasaguascalientes.cl)
- [www.residenciahistorica.com](http://www.residenciahistorica.com)
- [www.theaubrey.com](http://www.theaubrey.com)
- [www.posadapuntadelobos.cl](http://www.posadapuntadelobos.cl)
- [www.ecoturismolagocolbun.cl](http://www.ecoturismolagocolbun.cl)
- [www.lajoyadelmar.com](http://www.lajoyadelmar.com)



### XIII. Anexos

#### Anexo A: Catastro Hoteles Boutique

Nombre Hotel	Comuna	Región	Teléfonos de Contacto	Página web	Email de Contacto	Cantidad Habitaciones	Precio (promedio por persona) US\$
Tierra Atacama	San Pedro de Atacama	2	(56 55) 55 59 77 o + (56 55) 55 59 76	<a href="http://www.tierraatacama.com">www.tierraatacama.com</a>	<a href="mailto:info@tierraatacama.com">info@tierraatacama.com</a>	32	400
Hotel Altiplánico San Pedro de Atacama	San Pedro de Atacama	2	(55) 851212	<a href="http://www.rapanui.cl">www.rapanui.cl</a>	<a href="mailto:reservas@altiplanico.cl">reservas@altiplanico.cl</a>	29	230
Puerto de Vega	Vallenar	3	(51) 613 870	<a href="http://www.puertodevega.cl">www.puertodevega.cl</a>	<a href="mailto:reservas@puertodevega.cl">reservas@puertodevega.cl</a>	12	140
Hotel Santa Bárbara	La Serena	4	(51) 226007	<a href="http://www.hotelsantabarbara.cl">www.hotelsantabarbara.cl</a>	<a href="mailto:centralreservas@hotelsantabarbara.cl">centralreservas@hotelsantabarbara.cl</a>	12	100
Hotel Acontraluz	Valparaíso	5	(56 32)2111320	<a href="http://www.hotelacontraluz.cl">www.hotelacontraluz.cl</a>	<a href="mailto:info@hotelacontraluz.cl">info@hotelacontraluz.cl</a>	15	180
Zero Hotel	Valparaíso	5	(56-32) 211 3113	<a href="http://www.zerohotel.cl">www.zerohotel.cl</a>	<a href="http://escaparse@zerohotel.com">escaparse@zerohotel.com</a>	9	200
Casa Higueras	Valparaíso	5	(56-32) 249 7900	<a href="http://www.hotelcasahigueras.cl">www.hotelcasahigueras.cl</a>	<a href="mailto:info@casahigueras.cl">info@casahigueras.cl</a>	20	250
Casa Von Moltke	Valparaíso	5	(32) 3178849	<a href="http://www.casavonmoltke.cl">www.casavonmoltke.cl</a>	<a href="mailto:info@casavonmoltke.cl">info@casavonmoltke.cl</a>	2	280
Hotel Isla Seca	Zapallar	5	(33) 741224	<a href="http://www.hotelislaseca.com">www.hotelislaseca.com</a>	<a href="mailto:reservas@hotelislaseca.cl">reservas@hotelislaseca.cl</a>	18	250
Gran Hotel Gervasoni	Valparaíso	5	(32) 2111043	<a href="http://www.hotelgervasoni.com">www.hotelgervasoni.com</a>	<a href="mailto:paulobriceno@hotelgervasoni.com">paulobriceno@hotelgervasoni.com</a>	15	140
Entre Viñas Hotel	Santa Cruz	6	(72) 858 325	<a href="http://www.entrevinas.cl">www.entrevinas.cl</a>	<a href="mailto:entrevinashotel@gmail.com">entrevinashotel@gmail.com</a>	6	140
Santa Filomena de Cunaco	Cunaco	6	(72) 858691	<a href="http://www.santafilomenadecunaco.cl">www.santafilomenadecunaco.cl</a>	sin info	4	120
Horizonte de Coliumo	Coliumo	8	(9) 62297328	<a href="http://www.horizonte-de-coliumo.com">www.horizonte-de-coliumo.com</a>	<a href="mailto:info@horizonte-de-coliumo.cl">info@horizonte-de-coliumo.cl</a>	10	120
Hotel Nalcas	Curacautín	9	(56-2) 37 11 327 y (569) 6842.3977	<a href="http://www.hotelnalcas.cl">www.hotelnalcas.cl</a>	<a href="mailto:reservas@hotelnalcas.cl">reservas@hotelnalcas.cl</a>	sin info	sin info
Hotel Huincahue	Pucón	9	(45) 442728	<a href="http://www.hotelhuincahue.com">www.hotelhuincahue.com</a>	<a href="mailto:info@hotelhuincahue.cl">info@hotelhuincahue.cl</a>	16	220
Hotel Antumalal	Pucón	9	(45) 441011	<a href="http://www.antumalal.com">www.antumalal.com</a>	<a href="mailto:info@antumalal.com">info@antumalal.com</a>	22	300
Hotel Puelche	Puerto Varas	10	(65) 233350	<a href="http://www.hotelpuelche.com">www.hotelpuelche.com</a>	<a href="mailto:reservas@hotelpuelche.com">reservas@hotelpuelche.com</a>	21	170
Arrebol	Puerto Varas	10	(56) 65 564900 - (56) 65 564924	<a href="http://www.arrebolpatagonia.com">www.arrebolpatagonia.com</a>	<a href="mailto:Reservas@arrebolpatagonia.com">Reservas@arrebolpatagonia.com</a>	22	sin info
Tren del Sur	Puerto Montt	10	(56) 65 343939	<a href="http://www.trendelsur.cl">www.trendelsur.cl</a>	<a href="mailto:info@trendelsur.cl">info@trendelsur.cl</a>	17	sin info
Faros del Sur	Ancud	11	(65) 625799 / 96796166	<a href="http://www.farosdelsur.cl">www.farosdelsur.cl</a>	<a href="mailto:farosdelsur@gmail.com">farosdelsur@gmail.com</a>	14	sin info
Patagonia Pionera	Punta Arenas	12	(61) 222045	<a href="http://www.hotelpatagoniapionera.cl">www.hotelpatagoniapionera.cl</a>	sin info	sin info	sin info
Hotel Altiplánico Patagonia	Puerto Natales	12	(61) 412525	<a href="http://www.rapanui.cl">www.rapanui.cl</a>	<a href="mailto:loreana@altiplanico.cl">loreana@altiplanico.cl</a>	22	220

Meridiano Sur	Providencia	RM	(562) 2353659	<a href="http://www.meridianosur.cl">www.meridianosur.cl</a>	<a href="mailto:contacto@meridianosur.cl">contacto@meridianosur.cl</a>	7	90
Santiago HillSide	Las Condes	RM	(2) 217-4065	<a href="http://www.santiagohillsidehotel.com">www.santiagohillsidehotel.com</a>	<a href="mailto:reservation@santiagohillsidehotel.com">reservation@santiagohillsidehotel.com</a>	12	sin info
Hotel Altiplánico San Alfonso	San José de Maipo	RM	(2) 8612078	<a href="http://www.rapanui.cl">www.rapanui.cl</a>	<a href="mailto:romina@altiplanico.cl">romina@altiplanico.cl</a>	8	115
Fundo San Bonifacio	Chanco	7	(9) 9240.3090	<a href="http://www.fundosanbonifacio.com">www.fundosanbonifacio.com</a>	<a href="mailto:contacto@fundosanbonifacio.cl">contacto@fundosanbonifacio.cl</a>	10	200
Hacienda Ecuestre	Pelluhue	7	(9) 9158.3467	<a href="http://www.haciendaecuestre.cl">www.haciendaecuestre.cl</a>	<a href="mailto:info@haciendaecuestre.cl">info@haciendaecuestre.cl</a>	12	150
Hacienda Tres Lagos	Aysén	11	(67) 411323	<a href="http://www.haciendatreslagos.com">www.haciendatreslagos.com</a>	<a href="mailto:ventas@haciendatreslagos.cl">ventas@haciendatreslagos.cl</a>	16	190
Casa Kalfu	Puerto Varas	10	(65) 751261	<a href="http://www.casakalfu.cl">www.casakalfu.cl</a>	<a href="mailto:reservas@casakalfu.cl">reservas@casakalfu.cl</a>	14	100
Hotel Patagonia Green	Puerto Aysen	11	(67) 336796	<a href="http://www.patagoniagreen.cl">www.patagoniagreen.cl</a>	<a href="mailto:infogreen@patagoniachile.cl">infogreen@patagoniachile.cl</a>	8	140
Hosteria de Castro	Chiloé	10	(65) 632301	<a href="http://www.hosteriadecastro.cl">www.hosteriadecastro.cl</a>	<a href="mailto:reservas@hosteriadecastro.cl">reservas@hosteriadecastro.cl</a>	20	100
Casa Molino	Llanquihue	10	(9) 90398330	<a href="http://www.casamolino.cl">www.casamolino.cl</a>	sin info	11	120
Casa Lan-Antu	Puerto Varas	10	(65) 348654	<a href="http://www.puertovarashotel.cl">www.puertovarashotel.cl</a>	<a href="mailto:puertovarasreservaslz@gmail.com">puertovarasreservaslz@gmail.com</a>	16	90
Millahue	San José de Maipo	RM	(2) 8612020	<a href="http://www.hosteriamillahue.com">www.hosteriamillahue.com</a>	<a href="mailto:info@hosteriamillahue.com">info@hosteriamillahue.com</a>	14	70
Hosteria Vicuña	Vicuña	4	(51) 411301	<a href="http://www.hosteriavicuna.cl">www.hosteriavicuna.cl</a>	<a href="mailto:hosteriavicuna@tie.cl">hosteriavicuna@tie.cl</a>	15	110
Hosteria Lago del Toro	Puerto Natales	12	sin info	<a href="http://www.lagodeltoro.com">www.lagodeltoro.com</a>	sin info	10	140
Hosteria Las Lengas	Porvenir	12	(61) 226010	<a href="http://www.hosterialaslengas.com">www.hosterialaslengas.com</a>	<a href="mailto:reservaslaslengas@astrointernet.cl">reservaslaslengas@astrointernet.cl</a>	12	130
Termas Aguas Calientes	Osorno	10	(64) 236 988	<a href="http://www.termasaguascalientes.cl">www.termasaguascalientes.cl</a>	<a href="mailto:reservas@termasaguascalientes.cl">reservas@termasaguascalientes.cl</a>	20	100
Residencia Histórica de Marchihue	Marchihue	6	(72) 831199	<a href="http://www.residenciahistorica.com">www.residenciahistorica.com</a>	<a href="mailto:info@residenciahistorica.com">info@residenciahistorica.com</a>	20	150
The Aubrey	Santiago	RM	(2) 9402800	<a href="http://www.theaubrey.com">www.theaubrey.com</a>	<a href="mailto:kschreck@theaubrey.com">kschreck@theaubrey.com</a>	15	220
Posada Punta de Lobos	Pichilemu	6	(9) 81541106	<a href="http://www.posadapuntadelobos.cl">www.posadapuntadelobos.cl</a>	<a href="mailto:reservas@posadapuntadelobos.cl">reservas@posadapuntadelobos.cl</a>	8	120
Chez L'Habitant	Linares	7	(9) 91324064	<a href="http://www.ecoturismolagocolbun.cl">www.ecoturismolagocolbun.cl</a>	<a href="mailto:makercolbun@123.cl">makercolbun@123.cl</a>	sin info	110
La Joya del Mar	Cobquecura	8	(42) 1971733	<a href="http://www.lajoyadelmar.com">www.lajoyadelmar.com</a>	<a href="mailto:info@lajoyadelmar.com">info@lajoyadelmar.com</a>	12	150

## Anexo B: Encuesta realizada a Hoteles Boutique

Encuesta para proyecto tema de memoria alumno Universidad de Chile

"Muchas gracias por su tiempo para esta encuesta"

\*Obligatorio

### Información Personal del Encuestado

1. Nombre del Hotel (opcional)
2. Región de Chile \*
3. Cargo: \*
  - Dueño
  - Gerente
  - Administrador
  - Otro:

### Preguntas sobre hotelería boutique

4. A su juicio ¿qué características son necesarias para considerarse boutique? \*Marque las que considere que sin ellas no podría ser boutique
  - Ser hotel pequeño (pocas habitaciones)
  - Nivel de servicio personalizado y de calidad
  - Arquitectura característica
  - Diferenciados (temáticos), con un selló único y distinto
  - Ubicarse en sectores no urbanos o distintos
  - Tener un precio sobre \$50.000 la noche
  - Estar cercanos a la naturaleza o área patrimonial
  - Tener espacios de relajación y privacidad
  - Otro:
5. ¿Cuál cree usted son los atributos más valorados por los pasajeros en un hotel boutique? \*Marque sólo 3

- Pocas habitaciones
- Atención amena y personalizada
- Diferenciación
- Arquitectura característica
- Spa, masajes y lugares de relajación
- Privacidad y silencio
- Espacio de cultura y estudio
- Acercamiento a la cultura y naturaleza
- Actividades de ocio (cabalgatas, cenas, conciertos de música, trekking, lectura, etc)
- Otro:

6. ¿Cuáles son los principales canales de promoción que tienen actualmente? \*Marque sólo 3

- Agentes de viajes
- Portales de viajes y hoteles (ej: despegar.com, venere.com)
- Página web propia
- Líneas Aéreas
- Volantes por correspondencia
- Promoción por email masivo
- Otro:

Considere, para las siguientes preguntas, que se les presenta una exclusiva plataforma comercial, que se dedique a la venta y promoción de hoteles boutique sólo de Chile.

Plataforma comercial (web) dedicada a mejorar niveles de ocupación en cada hotel boutique asociado, acercándolo y promocionando a mercados nacionales e internacionales. Entregando en la experiencia de compra del pasajero un servicio boutique.

7. ¿Qué características y servicios no deberían faltar en un portal como este? \*Marque las 3 más importantes para usted

- Gestión de reservas para hoteles y pasajeros (e-booking)
- Promoción a mercados internacionales y nacionales
- Asistencia en viaje al pasajero (información, traslados, etc)
- Entregar una membresía de hotel boutique, que los acredite
- Circuitos de estadía en distintas regiones del país alojando en hoteles boutique
- Servicio de recepción de pago electrónico (ej: Webpay, Paypal)
- Sólo hoteles boutique se vendan y promocionen
- Otro:

8. ¿Le interesaría que el portal haga gestión de sus reservas? \*Que entregue información instantánea de ocupación de su hotel, reciba pagos electrónicos.

- Si
- No

9. ¿Qué característica le atrae más de este portal? \*La que más le importe

- Gestión de Reservas (e-booking)
- La promoción, venta y descripción del hotel en mercados internacionales y nacionales
- Asistencia del pasajero durante el viaje
- Distinguir de quienes son boutique y quienes no lo son en Chile
- Circuitos (viajes por zonas de Chile alojando en boutique)
- Recepción de pagos electrónicos (WebPay, PayPal)
- Otro:

10. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por una membresía anual en el portal? \*Donde pertenecerá a un selecto grupo de hoteles boutique en Chile, con descripción de su hotel y servicios, con e-booking, promoción a nuevos mercados, y servicios como los ya señalados en preguntas anteriores

- \$0

- \$250.000
- \$500.000
- \$750.000
- \$1.000.000
- \$1.500.000

11. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar de comisión? \*Porcentaje de cada venta conseguida en el portal

- 2%
- 5%
- 7%
- 10%
- 14%
- 20%

Sobre su opinión abierta

Le agradecemos su valioso tiempo

12. ¿Cree que algo no consideramos? Nos interesa su opinión

## **Anexo C:** Encuesta realizada a pasajero de hoteles *boutique*

Encuesta a Pasajeros Potenciales de Hoteles Boutique

“Su tiempo es muy valioso para nosotros, muchas gracias” “We appreciate your time, thank you very much”

Información Personal del Encuestado / Surveyed personal informatio:

1. Edad/Age:
2. Sexo/Sex:
3. Nacionalidad/Nationality:

Preguntas sobre turismo y hotelería boutique/:

4. ¿Dónde se hospeda habitualmente durante sus vacaciones?/Where do you usually stay during your vacations?  
Elija sólo una/Choose only one
  - a) Hotel 1 estrellas/1 star Hotel
  - b) Hotel 2 estrellas/2 stars Hotel
  - c) Hotel 3 estrellas/3 stars Hotel
  - d) Hotel 4 estrellas/4 stars Hotel
  - e) Hotel 5 estrellas/5 stars Hotel
  - f) Hotel Boutique/Boutique Hotel
  - g) Resorts/Resorts
  - h) Hosterías o Posadas/Hostal or Pousadas
  - i) Lugar propio, donde amigos, etc./Own residence or friend's
  
5. ¿Cuál de las siguientes actividades prefiere y gusta realizar?/Which of the following activities do you preffer and like to do?  
Elija solo 4/Choose only 4
  - a) Deportes aventura/Adventure sport
  - b) Lectura/Reading
  - c) Actividades cerca de la naturaleza/Activities close to nature
  - d) Fiestas nocturnas (Pubs, Discoteques)/Night parties (Pubs, Disco)
  - e) Música Pop o Rock/Pop or Rock Music
  - f) Musica Folflorica o Clásica/Folk or Classic Music
  - g) Pesca/Fishing
  - h) Fotografía/Photography
  - i) Tomar sol/Sunbathing
  - j) Visitar Museos/Museums
  - k) Hiking
  - l) Trekking
  - m) Ciclismo/Cycling
  - n) Ir a restaurants/Go to restaurants
  - o) Hacer asados con amigos/Barbecue with friends
  - p) Meditar/Meditate
  - q) Instancias de relajación/Relaxing Instances
  
6. ¿Cuánto suele gastar en alojamiento por noche?/How much do you usually pay for a night?
  - a) US\$50
  - b) US\$100
  - c) US\$150
  - d) US\$200

- e) US\$250
  - f) US\$300
  - g) Más de US\$300/More than US\$300
7. ¿Conoce el concepto de hoteles boutique?/Do you know the “boutique” hotel concept?
- a) Si/Yes
  - b) No/No
8. ¿Ha alojado en algún hotel boutique?/Have you stay in a boutique hotel?
- a) Si/Yes
  - b) No/No

**Conteste la siguiente pregunta sólo si su respuesta anterior fue SI/Please answer the next question only if your last answer was YES**

9. ¿Cuales son los atributos que más valora de un hotel boutique?/To which attributes of a boutique hotel do you assign the major value? Marque solo 3/Choose only 3
- a) Pocas habitaciones/Few bedrooms
  - b) Atención amena y personalizada/Enjoyable and personalized attention
  - c) Arquitectura especial y característica/Special architectural feature
  - d) Spa, masajes y lugares de relajación/Spa, massages and relaxation areas
  - e) Privacidad y silencio/Privacy and quite
  - f) Espacios de cultura y estudio/Culture and study spaces
  - g) Cercano a la naturaleza y cultura nativa/Close to nature and native culture
  - h) Actividades de ocio (cabalgatas, cenas, conciertos)/Leisure activities (horse rides, dinners, concerts)
  - i) Diferenciación de otros hoteles/Differentiation from other hotels

**Para las siguientes preguntas considere que usted está planeando su viaje de vacaciones/For the next questions please consider that you are planning your vacation trip**

10. ¿Con quién suele planificar y realizar sus viajes?/Whit who do you usually plan and do your trips?
- a) Solo/Just me
  - b) Con su pareja/In couple
  - c) Con amigos/With friends
  - d) Con toda su familia/With my whole family
  - e) Otro/Another
11. Indique el nivel de importancia que le asigna a los siguientes medios de información al momento de planificar sus viajes e informarse acerca de sus destinos./Indicate the importance level that you give to the following info medias at the moment to plan your trips and get info about touristics destiny.  
Con una escala de 1 como “poco importante” y 5 “muy importante”./ Level 1 as “not important” and level 5 as “very important”



	1	2	3	4	5
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televisión/T.V.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencias de viajes/Travel Agency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aerolíneas/Airlines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias e información de amigos y conocidos/Friend's references	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas de turismo/Tourism Magazines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Al alojarse en un hotel. Indique que tan frecuente utiliza los siguientes medios al pagar su estadía./When you stay in a hotel. Please indicate how often do you use the following ways to pay for do a reserve. Con una escala de 1 como "poco frecuente" y 5 "muy frecuente"./Level 1 as "infrequent" and level 5 as "very often"

	1	2	3	4	5
Pago Presencial al momento de llegar al hotel (cualquier medio de pago)/Personal payment when you arrive the hotel (any way of payment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envío de depósito-dinero a través de bancos o agencias (ej: WesternUnion)/Money transfer through banks or agencies (eg: WesternUnion)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago con tarjeta de crédito en página web/Credit card payment via web page	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago con tarjeta de crédito por teléfono o email/Credit card payment via telephone or email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago en agencia de turismo en el país de origen (cualquier medio de pago)/Payment in a local travel agency (any way of payment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. De los anteriores medios de pago ¿Cuál es el que prefiere utilizar?/About the previous options of payment, which one do you prefer?
- Pago Presencial al momento de llegar al hotel (cualquier medio de pago)/Personal payment when you arrive the hotel (any way of payment)
  - Envío de depósito-dinero a través de bancos o agencias (ej: WesternUnion)/Money transfer through banks or agencies (eg: WesternUnion)
  - Pago con tarjeta de crédito en página web/Credit card payment vía web page
  - Pago con tarjeta de crédito por teléfono o email/Credit card payment vía telephone or email
  - Pago en agencia de turismo en el país de origen (cualquier medio de pago)/Payment in a local travel agency (any way of payment)
14. Qué tipo de tarifa prefiere para su estadía/What kind of rate do you prefer?
- Tarifa diaria "All inclusive" (alojamiento, alimentación, actividades, transporte)/All inclusive tariff per day (bedrooms, meals, activities, transfers)
  - Tarifa diaria simple (sólo alojamiento)/Simple tariff per day (only bedroom)

**Considere, para las siguientes preguntas, que se les presenta una exclusiva plataforma comercial, que se dedique a la venta y promoción de hoteles boutique sólo de Chile./Consider, for the next questions, that you are introduced to an exclusive Boutique Hotel Portal Web. This portal promotes the most exclusive boutique hotel in Chile.**

**En este portal web estarán los mejores hoteles boutique seleccionados./Here will be only selected boutique hotels.**

15. ¿Qué características no pueden faltar en un portal web como este?/Which features should be the most important to be included in this portal?
- a) E-booking: información instantánea de habitaciones disponibles y pago de reservas para cada hotel/E-booking: immediate information about available bedrooms and reserve web payment for every hotel.
  - b) Información detallada de cada hotel/Detailed information for every boutique hotel
  - c) Fotografías de cada hotel y sus alrededores/Photo of every hotel and hot spots surrounders
  - d) Opiniones de pasajeros que hayan alojado en los hoteles previamente/Passengers' opinion about the hotels
  - e) Circuito de hoteles boutique recorriendo distintas regiones del país/Boutique hotel circuits staying in different regions of Chile
  - f) Recepción de pago electrónico (ej: PayPal, Online CreditCard)/Electronic Payment Service (eg: PayPal, online Credit Card)
  - g) Que la plataforma comercial solo incluya hoteles del tipo boutique/That the portal web only includes the boutique type hotels
  - h) Otro/Another
16. ¿Le interesaría que este portal gestione sus traslados desde los aeropuertos hasta los hoteles boutique?/Would you like that this portal web manages your transfers between airports and boutique hotels?
- a) Si/Yes
  - b) No/No
17. ¿Le interesaría que este portal gestione sus actividades recreativas (visitas a museos, parque nacionales, etc)?/Would you be interested in leaving the management of your recreational activities to this portal? (eg: National park visits, museum visit, etc).
- a) Si/Yes
  - b) No/No
18. ¿Cuánto pagaría por un servicio que incluya traslados, actividades recreacionales, visitas a atractivos turísticos, asistencias en viajes?/How much would you pay for a complete service including transfers, recreational activities, touristical visits and travel assistance?
- a) US\$50
  - b) US\$100
  - c) US\$150
  - d) US\$200
  - e) US\$250
  - f) No me interesa/Not interested

Anexo D: Pantalla principal portal “Hoteles Boutique México”

The screenshot shows the main page of the Hotels Boutique México website. At the top left is a circular logo with the text "Hoteles Boutique de México" and a stylized "HB" monogram. To the right, the text "Hoteles Boutique de México" is displayed in a large font. Below this, a quote reads: "México es mucho más que margaritas y playas bonitas... esta organización de hoteles boutique ofrece a los visitantes una experiencia genuina, alejada de lo ordinario." followed by "- Edmonton Journal, Octubre 2006—Edmonton Journal". A navigation bar contains links for Inicio, Hoteles, Destinos, Regiones, Circuitos, Agentes de Viaje, Acerca de HBM - Blog, and English. The main content area features a large image of a tropical resort patio on the left and a search section on the right titled "Ya se lo que busco". The search section includes three steps: 1. "Seleccione un hotel o un destino" with dropdown menus for "Hotel" and "Destino"; 2. "Seleccione su fecha de llegada y salida" with two date input fields; 3. A "Buscar" button. Below the search section, there is a call to action: "HAZ CLICK AQUI PARA LLAMAR SIN COSTO" and "USE LIVE CHAT", accompanied by a headset icon and the word "OFFLINE". At the bottom left, the text "Hoteles Boutique de México" and "¡Bienvenidos a la Excelencia en la Hotelería Mexicana!" is displayed.

**Hoteles Boutique de México**  
*¡Bienvenidos a la Excelencia en la Hotelería Mexicana!*

**Ya se lo que busco**

- 1 Seleccione un hotel o un destino  
Hotel   
Destino
- 2 Seleccione su fecha de llegada y salida
- 3

HAZ CLICK AQUI PARA  
→ LLAMAR SIN COSTO  
→ USE LIVE CHAT

OFFLINE

Anexo E: Pantalla principal portal “Boutique Hotels Argentina”

The screenshot shows the main page of the Boutique Hotels Argentina website. At the top left is the logo for Boutique Hotels of ARGENTINA. To the right is a purple banner with the text "Only for those travelers seeking new exciting destinations". Below this is a navigation menu with links for "Hotels & Destinations", "Estancias", "Gallery", "About BHA", "Contact", and "Home". The main content area features a large image of a hotel lobby on the left and a text block on the right. The text block includes a "WELCOME !" message, the title "Boutique Hotels of Argentina", a quote about the collection of hotels, and a link for "Versión español". Below this is a section titled "Select your hotel destination:" with five colored buttons representing different regions: Buenos Aires, Patagonia, Salta / Jujuy, Litoral, and Córdoba / Mendoza. Each button lists specific destinations and includes a small representative image.

**Boutique Hotels of ARGENTINA**


*Only for those travelers seeking new exciting destinations*

[Hotels & Destinations](#) | [Estancias](#) | [Gallery](#) | [About BHA](#) | [Contact](#) | [Home](#)

WELCOME !

**Boutique Hotels of Argentina**

*"Enjoy with BHA the best collection of charming hotels in Buenos Aires city, Patagonia: Bariloche - Ushuaia - lake district, Salta, Jujuy, Mendoza, Iguazu falls an many other detinations. Surf our website and start planning your next tailor-made trip to Argentina."*

 [Versión español](#)

Select your hotel destination:

- Buenos Aires**  
San Telmo / Recoleta  
Palermo Soho / Las Cañitas
- Patagonia**  
Lake district / Calafate  
Península de Valdéz / Ushuaia / Bariloche
- Salta / Jujuy**  
La Ruta 40 / Cafayate  
Cachi / Molinos / Purmamarca / Tilcara
- Litoral**  
Misiones / Entre Ríos  
Esteros del Iberá / Corrientes
- Córdoba / Mendoza**  
La Rioja  
Wine tours  
Estancias de Córdoba

**Anexo F:** Ecuación para Costo promedio ponderado de capital

La ecuación que permite calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC) es:

$$r_{WACC} = r_E \left( \frac{E}{E+D} \right) + r_D (1-t) \left( \frac{D}{E+D} \right)$$

Se debe considerar lo siguiente:

$r_{WACC}$  = costo promedio ponderado de capital

$r_e$  = costo oportunidad propio del capital

E = nivel de patrimonio

D = nivel de deuda

$r_d$  = tasa de la deuda

t = tasa de impuesto

Según esto, al remplazar la ecuación y resultado debería ser:

$$r_{WACC} = 25\% * (0,5) + 7,3\% * (1-17\%) * (0,5) = 15,53\%$$

## Anexo G: Flujo de Caja Proyecto Puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Ingresos</b>									
<b>Ingresos por venta de habitaciones</b>		<b>30.086.804</b>	<b>48.631.688</b>	<b>66.333.622</b>	<b>74.698.272</b>	<b>85.980.824</b>	<b>102.126.544</b>	<b>105.044.445</b>	<b>105.044.445</b>
Cantidad de Hoteles HBCh		20	25	30	30	30	30	30	30
Ocupabilidad esperada		29%	30%	31%	32%	34%	35%	36%	36%
Noches promedio estadia		3	3	3	3	3	3	3	3
Pasajeros/habitación promedio		2	2	2	2	2	2	2	2
Total pasajeros año		23.993	31.025	38.471	39.712	42.194	43.435	44.676	44.676
% ventas por gestion HBCh		8%	10%	11%	12%	13%	15%	15%	15%
# Ventas esperadas(3 días x 2 personas)		960	1.551	2.116	2.383	2.743	3.258	3.351	3.351
Gasto promedio alojamiento (3 días x 2 personas)		313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500
<b>Ingresos por membresía</b>		<b>5.000.000</b>	<b>6.250.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>
Valor Membrecía		250.000	250.000	250.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
<b>Ingresos servicio transporte</b>		<b>15.835.160</b>	<b>28.155.188</b>	<b>40.731.171</b>	<b>52.419.840</b>	<b>64.862.727</b>	<b>84.209.606</b>	<b>86.615.595</b>	<b>86.615.595</b>
% ventas requiere transporte		33%	33%	35%	40%	43%	47%	47%	47%
# ventas de servicio transporte		288	512	741	953	1.179	1.531	1.575	1.575
Valor servicio transporte		55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
<b>Total Ingresos</b>		<b>50.921.964</b>	<b>83.036.875</b>	<b>114.564.793</b>	<b>136.118.112</b>	<b>159.843.550</b>	<b>195.336.150</b>	<b>200.660.040</b>	<b>200.660.040</b>
<b>Egresos</b>									
<b>Costos Variables</b>		<b>25.077.980</b>	<b>42.647.525</b>	<b>60.175.038</b>	<b>73.731.514</b>	<b>88.864.505</b>	<b>111.934.962</b>	<b>115.103.104</b>	<b>115.103.104</b>
(Costo variable por reserva)		8.384.084	13.551.860	18.484.737	20.815.656	23.959.688	28.458.905	29.272.017	29.272.017
(Costo variable por membresía)		400.000	500.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
(Costo variable por servicio transporte)		13.747.798	24.443.822	35.362.062	45.509.952	56.312.640	73.109.249	75.198.085	75.198.085
(Costo Promoción)		2.546.098	4.151.844	5.728.240	6.805.906	7.992.178	9.766.808	10.033.002	10.033.002
<b>Costos Fijos</b>		<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>33.651.571</b>	<b>34.345.738</b>
(Costos fijos plataforma)		33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000
(Depreciación)		921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	227.571	921.738
<b>Total Egresos</b>		<b>59.423.718</b>	<b>76.993.263</b>	<b>94.520.777</b>	<b>108.077.252</b>	<b>123.210.243</b>	<b>146.280.700</b>	<b>148.754.675</b>	<b>149.448.842</b>
(Pérdidas de Ejercicio Anterior)		-	8.501.754	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto		-	8.501.754	20.044.016	28.040.860	36.633.307	49.055.450	51.905.365	51.211.198
(Impuestos-17%)		-	1.027.414	3.407.483	4.766.946	6.227.662	8.339.427	8.823.912	8.705.904
<b>Utilidad después de impuesto</b>		<b>-</b>	<b>8.501.754</b>	<b>16.636.534</b>	<b>23.273.914</b>	<b>30.405.645</b>	<b>40.716.024</b>	<b>43.081.453</b>	<b>42.505.295</b>
Depreciación		921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	227.571	694.167
Valor Residual									
Recuperación Capital de Trabajo									
Pérdida Ejercicio Anterior		-	8.501.754	-	-	-	-	-	-
Inversión		27.404.976	-	-	-	-	-	4.165.000	-
<b>Flujo de Caja Neto</b>		<b>-</b>	<b>7.580.016</b>	<b>14.439.690</b>	<b>17.558.272</b>	<b>24.195.652</b>	<b>31.327.383</b>	<b>41.637.762</b>	<b>43.199.461</b>

	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
<b>Ingresos</b>							
<b>Ingresos por venta de habitaciones</b>	<b>105.044.445</b>	<b>105.044.445</b>	<b>105.044.445</b>	<b>105.044.445</b>	<b>105.044.445</b>	<b>105.044.445</b>	<b>105.044.445</b>
Cantidad de Hoteles HBCh	30	30	30	30	30	30	30

Ocupabilidad esperada	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%
Noches promedio estadía	3	3	3	3	3	3	3
Pasajeros/habitación promedio	2	2	2	2	2	2	2
Total pasajeros año	44.676	44.676	44.676	44.676	44.676	44.676	44.676
% ventas por gestion HBCh	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
# Ventas esperadas(3 días x 2 personas)	3.351	3.351	3.351	3.351	3.351	3.351	3.351
Gasto promedio alojamiento (3 días x 2 personas)		313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500
<b>Ingresos por membresía</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>
Valor Membrecía	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
<b>Ingresos servicio transporte</b>	<b>86.615.595</b>	<b>86.615.595</b>	<b>86.615.595</b>	<b>86.615.595</b>	<b>86.615.595</b>	<b>86.615.595</b>	<b>86.615.595</b>
% ventas requiere transporte	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%
# ventas de servicio transporte	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575
Valor servicio transporte	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>200.660.040</b>	<b>200.660.040</b>	<b>200.660.040</b>	<b>200.660.040</b>	<b>200.660.040</b>	<b>200.660.040</b>	<b>200.660.040</b>
<b>Egresos</b>							
<b>Costos Variables</b>	<b>115.103.104</b>	<b>115.103.104</b>	<b>115.103.104</b>	<b>115.103.104</b>	<b>115.103.104</b>	<b>115.103.104</b>	<b>115.103.104</b>
(Costo variable por reserva)	29.272.017	29.272.017	29.272.017	29.272.017	29.272.017	29.272.017	29.272.017
(Costo variable por membresía)	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
(Costo variable por servicio transporte)	75.198.085	75.198.085	75.198.085	75.198.085	75.198.085	75.198.085	75.198.085
(Costo Promoción)	10.033.002	10.033.002	10.033.002	10.033.002	10.033.002	10.033.002	10.033.002
<b>Costos Fijos</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>33.651.571</b>	<b>34.345.738</b>
(Costos fijos plataforma)	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000
(Depreciación)	921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	227.571	921.738
<b>Total Egresos</b>	<b>149.448.842</b>	<b>149.448.842</b>	<b>149.448.842</b>	<b>149.448.842</b>	<b>149.448.842</b>	<b>148.754.675</b>	<b>149.448.842</b>
(Pérdidas de Ejercicio Anterior)	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto	51.211.198	51.211.198	51.211.198	51.211.198	51.211.198	51.905.365	51.211.198
(Impuestos-17%)	8.705.904	8.705.904	8.705.904	8.705.904	8.705.904	8.823.912	8.705.904
<b>Utilidad después de impuesto</b>	<b>42.505.295</b>	<b>42.505.295</b>	<b>42.505.295</b>	<b>42.505.295</b>	<b>42.505.295</b>	<b>43.081.453</b>	<b>42.505.295</b>
Depreciación	694.167	694.167	694.167	694.167	694.167		694.167
Valor Residual							3.470.833
Recuperación Capital de Trabajo							13.000.000
Pérdida Ejercicio Anterior	-	-	-	-	-	-	-
Inversión	-	-	-	-	-	4.165.000	-
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>43.199.461</b>	<b>43.199.461</b>	<b>43.199.461</b>	<b>43.199.461</b>	<b>43.199.461</b>	<b>38.916.453</b>	<b>59.670.295</b>

## Anexo H: Flujo de Caja Proyecto Apalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
<b>Ingresos</b>										
<b>Ingresos por venta de habitaciones</b>	<b>24.878.244</b>	<b>32.170.144</b>	<b>39.890.978</b>	<b>41.177.784</b>	<b>43.751.395</b>	<b>45.038.201</b>	<b>46.325.007</b>	<b>46.325.007</b>	<b>46.325.007</b>	<b>46.325.007</b>
Cantidad de Hoteles HBCh	20	25	30	30	30	30	30	30	30	30
Cantidad de habitaciones promedio	340	425	510	510	510	510	510	510	510	510
Ocupabilidad esperada	29%	30%	31%	32%	34%	35%	36%	36%	36%	36%
Noches promedio estadía	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Pasajeros/habitación promedio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total pasajeros año	23.993	31.025	38.471	39.712	42.194	43.435	44.676	44.676	44.676	44.676
% ventas por gestion HBCh	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
# Ventas esperadas(3 días x 2 personas)	794	1.026	1.272	1.313	1.396	1.437	1.478	1.478	1.478	1.478
Gasto promedio alojamiento (3 días x 2 personas)	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500
<b>Ingresos por membrecía</b>	<b>5.000.000</b>	<b>6.250.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>
Cantidad de Hoteles HBCh	20	25	30	30	30	30	30	30	30	30
Valor Membrecía	250.000	250.000	250.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
<b>Ingresos servicio transporte</b>	<b>13.093.813</b>	<b>18.624.820</b>	<b>24.494.460</b>	<b>28.896.690</b>	<b>33.005.439</b>	<b>37.136.762</b>	<b>38.197.813</b>	<b>38.197.813</b>	<b>38.197.813</b>	<b>38.197.813</b>
% ventas requiere transporte	30%	33%	35%	40%	43%	47%	47%	47%	47%	47%
# ventas de servicio transporte	238	339	445	525	600	675	695	695	695	695
Valor servicio transporte	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>42.972.057</b>	<b>57.044.964</b>	<b>71.885.438</b>	<b>79.074.474</b>	<b>85.756.834</b>	<b>91.174.963</b>	<b>93.522.820</b>	<b>93.522.820</b>	<b>93.522.820</b>	<b>93.522.820</b>
<b>Egresos</b>										
<b>Costos Variables</b>	<b>20.849.063</b>	<b>28.486.612</b>	<b>36.576.063</b>	<b>41.116.036</b>	<b>45.734.465</b>	<b>49.950.697</b>	<b>51.347.860</b>	<b>51.347.860</b>	<b>51.347.860</b>	<b>51.347.860</b>
(Costo variable por reserva)	6.932.650	8.964.634	11.116.146	11.474.731	12.191.902	12.550.487	12.909.073	12.909.073	12.909.073	12.909.073
(Costo variable por membrecía)	400.000	500.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
(Costo variable por servicio transporte)	11.367.810	16.169.730	21.265.645	25.087.581	28.654.722	32.241.462	33.162.646	33.162.646	33.162.646	33.162.646
(Costo Promoción)	2.148.603	2.852.248	3.594.272	3.953.724	4.287.842	4.558.748	4.676.141	4.676.141	4.676.141	4.676.141
<b>(Gastos Financieros)</b>	<b>1.000.282</b>	<b>928.903</b>	<b>852.314</b>	<b>770.134</b>	<b>681.955</b>	<b>587.339</b>	<b>485.815</b>	<b>376.881</b>	<b>259.994</b>	
<b>Costos Fijos</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>33.651.571</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>
(Costos fijos plataforma)	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000
(Depreciación)	921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	227.571	921.738	921.738	921.738
<b>Total Egresos</b>	<b>56.195.083</b>	<b>63.761.253</b>	<b>71.774.115</b>	<b>76.231.908</b>	<b>80.762.158</b>	<b>84.883.774</b>	<b>85.485.247</b>	<b>86.070.479</b>	<b>85.953.593</b>	
(Pérdidas de Ejercicio Anterior)	-	-	- 13.223.026	- 6.716.290	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto	-	13.223.026	- 6.716.290	111.323	2.842.566	4.994.676	6.291.189	8.037.572	7.452.340	7.569.227
(Impuestos-17%)	-	-	-	18.925	483.236	849.095	1.069.502	1.366.387	1.266.898	1.286.769
<b>Utilidad después de impuesto</b>	<b>-</b>	<b>13.223.026</b>	<b>- 6.716.290</b>	<b>92.398</b>	<b>2.359.330</b>	<b>4.145.581</b>	<b>5.221.687</b>	<b>6.671.185</b>	<b>6.185.442</b>	<b>6.282.458</b>
Depreciación		921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	921.738	227.571	694.167	694.167
Valor Residual										
Recuperación Capital de Trabajo										
Amortización		977.786	1.049.165	1.125.754	1.207.934	1.296.113	1.390.729	1.492.253	1.601.187	1.718.074
Pérdida Ejercicio Anterior		-	13.223.026	6.716.290	-	-	-	-	-	-
Inversión										
(Arquitectura Portal)			3.646.976							
(Equipamiento Computacional)			4.165.000					4.165.000		
(Implementos Oficina)			1.593.000							
(Capital de Trabajo)			13.000.000							
(Promoción)			5.000.000							
Préstamo			13.702.488							
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>- 13.702.488</b>	<b>- 11.323.501</b>	<b>8.477.639</b>	<b>8.856.180</b>	<b>4.489.002</b>	<b>6.363.432</b>	<b>7.534.155</b>	<b>4.226.009</b>	<b>8.480.796</b>	<b>8.694.699</b>



	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
<b>Ingresos</b>						
<b>Ingresos por venta de habitaciones</b>	<b>46.325.007</b>	<b>46.325.007</b>	<b>46.325.007</b>	<b>46.325.007</b>	<b>46.325.007</b>	<b>46.325.007</b>
Cantidad de Hoteles HBCh	30	30	30	30	30	30
Cantidad de habitaciones promedio	510	510	510	510	510	510
Ocupabilidad esperada	36%	36%	36%	36%	36%	36%
Noches promedio estadía	3	3	3	3	3	3
Pasajeros/habitación promedio	2	2	2	2	2	2
Total pasajeros año	44.676	44.676	44.676	44.676	44.676	44.676
% ventas por gestion HBCh	7%	7%	7%	7%	7%	7%
# Ventas esperadas(3 días x 2 personas)	1.478	1.478	1.478	1.478	1.478	1.478
Gasto promedio alojamiento (3 días x 2 personas)	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500
<b>Ingresos por membresía</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>9.000.000</b>
Cantidad de Hoteles HBCh	30	30	30	30	30	30
Valor Membrecía	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
<b>Ingresos servicio transporte</b>	<b>38.197.813</b>	<b>38.197.813</b>	<b>38.197.813</b>	<b>38.197.813</b>	<b>38.197.813</b>	<b>38.197.813</b>
% ventas requiere transporte	47%	47%	47%	47%	47%	47%
# ventas de servicio transporte	695	695	695	695	695	695
Valor servicio transporte	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>93.522.820</b>	<b>93.522.820</b>	<b>93.522.820</b>	<b>93.522.820</b>	<b>93.522.820</b>	<b>93.522.820</b>
<b>Egresos</b>						
<b>Costos Variables</b>	<b>51.347.860</b>	<b>51.347.860</b>	<b>51.347.860</b>	<b>51.347.860</b>	<b>51.347.860</b>	<b>51.347.860</b>
(Costo variable por reserva)	12.909.073	12.909.073	12.909.073	12.909.073	12.909.073	12.909.073
(Costo variable por membresía)	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
(Costo variable por servicio transporte)	33.162.646	33.162.646	33.162.646	33.162.646	33.162.646	33.162.646
(Costo Promoción)	4.676.141	4.676.141	4.676.141	4.676.141	4.676.141	4.676.141
<b>(Gastos Financieros)</b>	<b>134.575</b>					
<b>Costos Fijos</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>34.345.738</b>	<b>33.651.571</b>	<b>34.345.738</b>
(Costos fijos plataforma)	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000	33.424.000
(Depreciación)	921.738	921.738	921.738	921.738	227.571	921.738
<b>Total Egresos</b>	<b>85.828.173</b>	<b>85.693.598</b>	<b>85.693.598</b>	<b>85.693.598</b>	<b>84.999.432</b>	<b>85.693.598</b>
(Pérdidas de Ejercicio Anterior)	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto	7.694.646	7.829.221	7.829.221	7.829.221	8.523.388	7.829.221
(Impuestos-17%)	1.308.090	1.330.968	1.330.968	1.330.968	1.448.976	1.330.968
<b>Utilidad después de impuesto</b>	<b>6.386.556</b>	<b>6.498.254</b>	<b>6.498.254</b>	<b>6.498.254</b>	<b>7.074.412</b>	<b>6.498.254</b>
Depreciación	694.167	694.167	694.167	694.167		694.167
Valor Residual						3.470.833
Recuperación Capital de Trabajo						13.000.000
Amortización	1.843.493					
Pérdida Ejercicio Anterior	-	-	-	-	-	-
Inversión						
(Arquitectura Portal)						
(Equipamiento Computacional)					4.165.000	
(Implementos Oficina)						
(Capital de Trabajo)						
(Promoción)						
Préstamo						
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>8.924.216</b>	<b>7.192.420</b>	<b>7.192.420</b>	<b>7.192.420</b>	<b>2.909.412</b>	<b>23.663.254</b>

## **Anexo I: Metodología**

### **Análisis Estratégico:**

- Se consultará a fuentes nacionales como SERNATUR, en su propia biblioteca y estudios, sobre industria hotelera chilena y turismo en general. Se pretende ahondar sobre el negocio y mercados generales relacionados con el proyecto. Se busca encontrar tendencias sobre el turismo a nivel mundial y local, para sustentar las bases en las que se sostiene la hotelería *boutique*.
- Se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de analizar la rentabilidad de la industria en el sentido de la rivalidad con los competidores. Se concluirá el poder negociador de clientes y proveedores, su concentración, productos sustitutos y todas las amenazas que se producen con y en contra de los rivales.
- Se elaborará un análisis FODA, el cual detallará la situación competitiva del proyecto en sus matices positivos y negativos, entregando sus Fortalezas y Oportunidades en contraste con las Debilidades y Amenazas que se pueden presentar. De esta manera se pretende conocer la situación objetiva en que se encuentra el emprendimiento.

### **Investigación de mercado:**

- Oferta
  - Se consultará a CORFO sobre todas la innovaciones y emprendimientos que se hayan realizado, o se estén realizando actualmente en Chile, sobre hotelería *boutique*, además de consultar sobre directorio de empresas del rubro.
  - SERNATUR entregará un estudio sobre toda la hotelería, detallando cantidad de camas, distribución en regiones, cantidad pernотaciones, distribución de pasajeros, entre otras. Además se consultará si existe algún catastro sobre el clúster *boutique*.
  - Se solicitará entrevistas a encargados o dueños de hoteles boutique donde se discuta sobre la oferta de este mercado. Esto se conseguirá a través de visitas a terreno.
  - Se realizará un catastro propio de hotelería boutique, investigando en sitios locales de internet en sitios locales, portales internacionales, publicidad nacional y regional, con el fin de encontrar aquellos hoteles que clasifiquen dentro de esta categoría. Este catastro incluirá sus direcciones, teléfonos de contacto, páginas web, email, cantidad de habitaciones, precio promedio y una descripción de sus principales servicios.
- Demanda
  - Se buscará información en sitios de turismo internacionales sobre tendencias mundiales acerca de turismo y hotelería boutique.
  - Se debe caracterizar el pasajero que se aloja en un hotel *boutique*, a partir de esto se debe investigar su *tier* de precios, destinos preferidos, actividades, entre otros.
  - Consultar estudio de SERNATUR sobre ingresos de turistas extranjeros al país y respecto a cómo es su distribución de gastos en el país, en cuanto a destinos y alojamientos se refiere.

- Identificar qué tipo de pasajero nacional cuenta con las características necesarias para pertenecer al mercado meta.

### **Plan de Marketing**

- Se debe estudiar y proponer todas las estrategias genéricas que se puedan aplicar al proyecto, para finalmente seleccionar la que mejor se ajuste.
- Se debe definir el *marketing mix* adecuado para la plataforma.
- Se debe establecer una estrategia de posicionamiento. Con esto todas las acciones tales como decisión de canales de distribución, marca, precio, publicidad, etc. deben ser acordes a la estrategia establecida.

### **Plan de Operaciones**

- Se debe hacer un detalle de todos los procesos asociados a esta plataforma propuesta. Para ello se pretende contactar expertos en el tema o dueños de hoteles, como también consultar por experiencias extranjeras respecto a lo que son las plataformas *boutique* de Argentina y México.
- Alinear las tareas asignadas con lo propuesto en el plan de recursos humanos, evitando que sobre personal o que existan tareas sin una persona a cargo.
- Se utilizará el software Microsoft Office Visio 2007 para describir los flujogramas de cada proceso, para graficarlo y dar mejor entendimiento en la toma de decisiones.

### **Plan de Recursos Humanos**

- Se consultarán organigramas de agencias turísticas de distintos rubros nacionales e internacionales, con el fin de adaptar sus experiencias organizacionales al proyecto expuesto.
- El plan de recursos humanos deberá tener coherencia con las aspiraciones de mercado que se tendrán, como también con lo observado en la industria y el plan financiero previsto.
- Se conseguirá entrevista con profesor del departamento de industrias, o algún entendido en el tema.

### **Plan Financiero y Económico**

- Se deben buscar expertos en el tema que ayuden a determinar la inversión, que a su juicio, sería necesaria para implementar una plataforma de este tipo.
- Experiencias similares como las internacionales de hoteles *boutique* o agencias nacionales son buenos referentes para esclarecer el nivel de inversión que esto requiere.
- Se debe realizar una evaluación económica, posiblemente utilizando alguna ya utilizada o prediseñada para proyectos de esta índole.
- Se deben crear vínculos y presupuestos con empresas como NIC Chile (responsables de los dominios .cl), una empresa que entregue servicios de hosting, diseñador web y todas

las implicancias que requieren una página web con alto soporte de bases de datos y web 2.0.

- Para el evaluación económica se analizarán los índices económicos, tales como VAN, IVAN, TIR, PRC, puntos de equilibrio. Además se realizará un análisis de sensibilidad, de las variables críticas del proyecto, para determinar el nivel de impacto que tienen sobre la rentabilidad.

**Anexo J:** Llegada de visitantes, permanencia promedio, gasto promedio diario individual, gasto promedio total e ingreso de divisas, según el país de residencia. Año 2008.

Fuente: Comportamiento del Turismo Receptor, año 2008. SERNATUR

AÑO 2008					
PAIS DE RESIDENCIA	Llegada de Visitantes	Permanencia Promedio (días)	Gasto Promedio Diario Individual (dólares)	Gasto Promedio Total (dólares)	Ingreso de Divisas (dólares)
<b>AMÉRICA</b>	<b>2.198.654</b>	<b>8,2</b>	<b>58,3</b>	<b>480,6</b>	<b>1.056.669.543</b>
ARGENTINA	960.536	7,3	38,9	283,3	272.165.087
BOLIVIA	302.444	6,0	28,7	172,4	52.145.727
PERU	251.349	6,4	46,2	295,6	74.296.579
BRASIL	260.797	7,5	106,3	797,6	208.016.767
EE.UU.	181.957	14,3	86,9	1.241,5	225.907.480
CANADA	38.845	13,8	92,1	1.273,7	49.475.286
MEXICO	34.156	10,5	93,9	988,5	33.762.729
O. AMERICA	168.570	13,3	63,0	835,9	140.899.887
<b>EUROPA</b>	<b>403.561</b>	<b>17,8</b>	<b>63,9</b>	<b>1.136,9</b>	<b>458.811.022</b>
ALEMANIA	65.185	19,4	61,9	1.198,1	78.098.690
ESPAÑA	70.550	16,0	75,4	1.207,5	85.188.381
FRANCIA	58.135	22,4	48,9	1.097,1	63.781.747
INGLATERRA	55.743	12,6	82,2	1.037,1	57.812.677
O. EUROPA	153.949	18,1	62,5	1.129,8	173.929.526
ASIA	31.483	13,1	100,0	1.314,2	41.376.254
O. MUNDO	76.417	10,9	72,0	782,2	59.773.624
<b>TOTAL</b>	<b>2.710.115</b>	<b>9,8</b>	<b>60,9</b>	<b>596,5</b>	<b>1.616.630.442</b>
<b>Excursionistas</b>	<b>990.244</b>		<b>40,4</b>		<b>40.053.808</b>
<b>Visitantes</b>	<b>3.700.359</b>		<b>60,2</b>		<b>1.656.684.251</b>
<b>Transporte Internacional</b>					<b>373.803.813</b>
<b>TOTAL INGRESO DE DIVISAS</b>					<b>2.030.488.064</b>

## **Anexo K:** Glosario de conceptos asociados a hotelería

**Pasajeros:** Todas aquellas personas que ingresan a Chile, o alguna región, por uno de los pasos fronterizos. No todos los incluidos en este grupo son necesariamente turistas.

**Turista:** Visitante que permanece al menos una noche en un lugar distinto al de su entorno habitual y cuando la finalidad del viaje no sea ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado.

**Excursionista:** Persona que visita un lugar diferente de su entorno habitual, sin pernoctar y cuando la finalidad del viaje no sea ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado.

**Booking:** Adquisición anticipada de servicios hoteleros; Agendar; Reservar.

**E-Booking:** Sistema para reservar habitaciones de manera electrónica.

**CHECK IN:** es el registro de entradas de un cliente en el hotel.

**CHECK OUT:** es el registro de salidas de un cliente en el hotel.

**Turismo interno:** el de los residentes de un país o región que viajan dentro del mismo país o región.

**Turismo receptor:** el de los no residentes en un país o región que viajan dentro de dicho país o región.

**Turismo emisor:** el de los residentes de un país o región que viajan a otro país o a otras regiones.

**Agencias de viajes:** el canal más clásico de comercialización, son empresas de servicios y su función principal es la intermediación, derivándose de esta otras funciones que van desde la información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo, y la elaboración de sus propios productos. Según la forma de implantación en el mercado, los grados de integración vertical y horizontal, las formas de actuación y los tamaños de las empresas las agencias de viajes se clasifican en dos tipos, los que se detallan a continuación.